

Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven



Alexander Haas*

Überblick

- Die Forschung zur Kundenorientierung von Mitarbeitern untersucht, wie sich Mitarbeiter kundenorientiert verhalten, welche Wirkungen aus diesem Verhalten resultieren, welche Faktoren es beeinflussen sowie von welchen Einflüssen die Stärke der Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung von Mitarbeitern und dritten Variablen abhängt. Diese Forschung ergänzt demnach die Forschung zur Kundenorientierung von Unternehmen.
- Der Beitrag arbeitet die empirische Forschung zur Kundenorientierung von Mitarbeitern umfassend auf. Dazu erfolgt zunächst eine Strukturierung des Forschungsgebiets. Darauf aufbauend, wird anschließend der Forschungsstand zum Konstrukt der Kundenorientierung, zu dessen Effekten, zu dessen Determinanten, zu den über die Kundenorientierung mediierten Effekten sowie zu moderierenden Einflüssen auf Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung und dritten Variablen detailliert dargestellt.
- Auf Basis der Bestandsaufnahme identifiziert der Beitrag Forschungsperspektiven: Allgemein sollte zukünftig der systematischen und theoriegeleiteten Identifikation, Präzisierung und Analyse der für die Kundenorientierung zentralen Zusammenhänge verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Speziell wird ein Forschungsprogramm zum besonders bedeutsamen, bislang jedoch unklaren Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung der Mitarbeiter entwickelt.

Keywords Customer orientation · employees · framework · literature review

Eingegangen: 15. Januar 2007

JEL: M12; M31

Prof. Dr. Alexander Haas (✉)

ist Assistenzprofessor für Marketing am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern. Seine Forschungsschwerpunkte sind Dienstleistungsmarketing, Kundenorientierung sowie Persönlicher Verkauf und Verkaufsmanagement. Institut für Marketing und Unternehmensführung, Abteilung Marketing, Universität Bern, Engehaldenstrasse 4, CH – 3012 Bern, Tel.: +41-(0)31-631 4541; Fax: +41-(0)31-631 8032; E-mail: Haas@imu.unibe.ch, URL: www.marketing.imu.unibe.ch

A. Einleitung

Angesichts der Erkenntnis, dass die Kundenorientierung von Unternehmen den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst, hat die Praxis der Kundenorientierung in den letzten Jahren einen hohen Stellenwert eingeräumt (vgl. z.B. Albers 1989; Bruhn 2003, S. 1; Homburg 1998; Meffert/Bongartz 2000, S. 390). Eine besondere Bedeutung wird in diesem Zusammenhang dem einzelnen Mitarbeiter zugeschrieben (vgl. z.B. Hennig-Thurau 2004; Homburg/Stock 2000; Stock 2002). Entsprechend hat sich die Wissenschaft intensiv mit der Kundenorientierung von Mitarbeitern auseinandergesetzt (vgl. Franke/Park 2006; Schwepker 2003).

Ziel dieses Beitrags ist eine umfassende Aufarbeitung der intensiven empirischen Forschung zur Kundenorientierung von Mitarbeitern. Unberücksichtigt bleiben Arbeiten, die sich rein konzeptionell mit der Kundenorientierung von Mitarbeitern beschäftigen (vgl. z.B. Hennig-Thurau/Thurau 2003; Martin/Bush 2003; Meyer/Kantsperger/Kunz 2003; Trommsdorff 1998), Arbeiten zur internen Kundenorientierung (vgl. z.B. Bruhn 2004; Mohr-Jackson 1991; Stauss/Schulze 1990) sowie Arbeiten, die Kundenorientierung als ein Merkmal der Unternehmen oder ihrer Teilsysteme (z.B. der Organisation; des Personalmanagements) betrachten (vgl. z.B. Dahlke 2001; Deshpandé/Farley/Webster 1993; Frese/Von Werder 1989; Homburg/Grozdanovic/Klarmann 2007; Jindal et al. 2007; Kantsperger/Kunz 2005; Kleinaltenkamp/Dahlke 1998; Kühn 1991; Lengnick-Hall 1996; Walsh/Beatty 2007; Youndt et al. 1996).

Von den organisationalen Merkmalen weist die Kundenorientierung der Unternehmenskultur einen besonderen Bezug zum einzelnen Mitarbeiter auf. Denn diese bezieht sich auf die in einem Unternehmen herausgebildeten Wert- und Denkmuster der Mitarbeiter dieses Unternehmens (vgl. Homburg/Pflesser 2000). Allerdings sind derartige kundenorientierte Denk- und Verhaltensmuster als kollektives Phänomen personenunabhängig und somit kein individuelles Merkmal des einzelnen Mitarbeiters (vgl. z.B. Deshpandé/Webster 1989; Evans et al. 2007, S. 446). Analoges gilt für entsprechende Denk- und Verhaltensmuster von Gruppen (vgl. z.B. Stock 2004). Als Konsequenz werden Arbeiten, die auf solche kollektiven Phänomene der Kundenorientierung abstellen (vgl. z.B. Hartline/Maxham/McKee 2000; Salavou 2005; Strong/Harris 2004; Yilmaz/Alpkan/Ergun 2005), in dieser Bestandsaufnahme nicht berücksichtigt. Arbeiten, die kollektive Phänomene in Form der Kundenorientierung individueller Mitarbeiter erheben (vgl. z.B. Brady/Cronin 2001), werden dagegen berücksichtigt.

Eine umfassende Aufarbeitung der empirischen Arbeiten zur Kundenorientierung von Mitarbeitern (im Folgenden kurz: Kundenorientierung) existiert bisher nicht. Einen verhältnismäßig geringen Teil davon arbeiten Schwepker (2003) und Franke/Park (2006) auf. Beide Arbeiten konzentrieren sich jedoch auf die Marketingforschung und somit nur auf einen Teil der Literatur. Franke/Park (2006) orientieren sich zudem an einem Modell mit nur zwei Ergebnisgrößen (Leistung; Arbeitszufriedenheit) und drei verkäuferbezogenen Determinanten (Adaptivität; Erfahrung; Geschlecht) der Kundenorientierung. Wie noch gezeigt wird, gibt es gleichwohl Erkenntnisse zu zahlreichen weiteren bedeutsamen Ergebnissen und Determinanten.

Für diesen Beitrag wurden 230 Arbeiten zwischen 1979 und April 2008 ausgewertet. Diese Arbeiten sind primär im Marketing, aber auch in der Psychologie, im Organizational-

nal Behavior/Management und in der Soziologie verortet. Die Identifikation der Arbeiten folgte Empfehlungen und üblichem Vorgehen in der Literatur (vgl. z.B. Cooper 1982; Franke/Park 2006, S. 695): Es wurden Suchen in elektronischen Datenbanken (z.B. Business Source Elite; Google Scholar; WISO) durchgeführt. Zudem wurden die führenden einschlägigen Zeitschriften in Management (Academy of Management Journal; Administrative Science Quarterly; Management Science), Marketing (Journal of Marketing; Journal of Marketing Research; Marketing Science) und Psychologie (Journal of Applied Psychology; Journal of Occupational & Organizational Psychology) sowie des deutschen Sprachraums (Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis; Zeitschrift für Betriebswirtschaft; Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung) systematisch analysiert. Die Auswahl dieser Zeitschriften erfolgte auf Basis des VHB-Zeitschriftenrankings JOURQUAL (vgl. Hennig-Thurau/Walsh/Schrader 2004). Identifizierte Arbeiten wurden auf weitere einschlägige Literaturangaben geprüft.

In der vorliegenden Bestandsaufnahme wurden nur begutachtet publizierte Forschungsergebnisse berücksichtigt (also z.B. keine Arbeitspapiere; vgl. z.B. Ahearne/Schillewaert 2001). Forschungsergebnisse aus einschlägigen Dissertationen (z.B. Dixon 1999; Horsmann 2005; Niebisch 1993) wurden nur nach entsprechender Veröffentlichung berücksichtigt.

Die nachfolgende systematische Darstellung der empirischen Befunde zur Kundenorientierung der Mitarbeiter basiert auf einem situativen Bezugsrahmen, der Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung der Mitarbeiter und dritten Variablen sowie moderierende Einflüsse auf diese Zusammenhänge beinhaltet. Von diesem Bezugsrahmen wird zur Ableitung eines Forschungsprogramms im Anschluss an den Forschungsüberblick der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung der Mitarbeiter fokussiert und differenziert ausgearbeitet.

B. Begriffliche Grundlagen und Bezugsrahmen der Bestandsaufnahme

I. Begriffliche Grundlagen

Bei Unterschieden im Detail teilt der Großteil der in der Literatur vorhandenen Definitionen das Verständnis der Kundenorientierung als die sich im Verhalten gegenüber (externen) Kunden manifestierende Absicht von Mitarbeitern, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen (vgl. z.B. Donavan/Brown/Mowen 2004, S. 129; Saxe/Weitz 1982, S. 344). Einzelne Verhaltensaspekte (z.B. Geschwindigkeit; vgl. Peterson/Luthans 2006; Sharma/Sarel 1995; Theoharakis/Hooley 2008) bilden allein keinen Gegenstand der Kundenorientierungsforschung (vgl. Schwepker 2003, S. 166).

Der dargelegte Begriffsinhalt wird in der Forschung teilweise auch mit anderen Begriffsbezeichnungen verwendet. Dies resultiert aus spezifischen Konzeptualisierungen von mit der Kundenorientierung verwandten Konstrukten. So liegt der Fokus bei der Serviceorientierung von Mitarbeitern im Allgemeinen auf der Dienstleistung (vgl. Cran 1994, S. 36); aber sie wird auch definiert als „the degree to which the service provider is disposed towards solving customers' problems and meeting their needs“ (Simon 1998, S. 69, zit. nach Stock 2002, S. 61). Prosoziales Verhalten meint Verhalten, das der Person

helfen soll, auf die es sich bezieht (vgl. Brief/Motowidlo 1986); bezieht sich dieses Verhalten auf Kunden, entspricht es somit inhaltlich der Kundenorientierung (vgl. z.B. George/Bettenhausen 1990, S. 698; Masterson 2001, S. 596). Inhaltlich entsprechende Konstrukte (z.B. auch Qualität der Beratung durch Verkäufer; Service Delivery; vgl. Bettencourt/Brown 2003, S. 395; Homburg 1998, S. 103; Liao/Chuang 2004, S. 42), werden in dieser Bestandsaufnahme ebenfalls berücksichtigt.

In der Literatur wird verschiedentlich diskutiert, ob es sich bei der Kundenorientierung um eine Disposition oder um Verhalten handelt oder ob dieses Konstrukt beide Komponenten einschließt (vgl. Rossiter 2002, S. 314ff.; Stock 2002, S. 61; Williams/Wiener 1990). Sofern es sich dabei in erster Linie um messtechnische Unterschiede handelt, wird diese Unterscheidung in der hier erfolgenden Bestandsaufnahme nicht explizit hervorgehoben.

II. Bezugsrahmen der Bestandsaufnahme

Die Strukturierung der empirischen Forschung zur Kundenorientierung basiert auf einem Bezugsrahmen, der im Sinne situativer Ansätze einer Determinanten-Verhalten-Ergebnis-Logik folgt und moderierende Einflüsse auf die Zusammenhänge zwischen den Variablen(gruppen) unterstellt (vgl. Nerdinger 2001, S. 63; Weitz 1981; Weitz/Sujan/Sujan 1986). Danach fungiert die Kundenorientierung als Mediator, über den vielfältige Einflussfaktoren (z.B. Mitarbeiterereigenschaften) zu Ergebnissen (z.B. Gewinn) führen, wobei Kontextvariablen diese Zusammenhänge verstärken oder abschwächen können (vgl. Abb. 1).

Auf Basis dieses Bezugsrahmens lassen sich fünf Gruppen von Studien unterscheiden: 1) Studien zum Konstrukt der Kundenorientierung; 2) Studien zu Wirkungen der Kundenorientierung; 3) Studien zu Determinanten der Kundenorientierung; 4) Studien mit

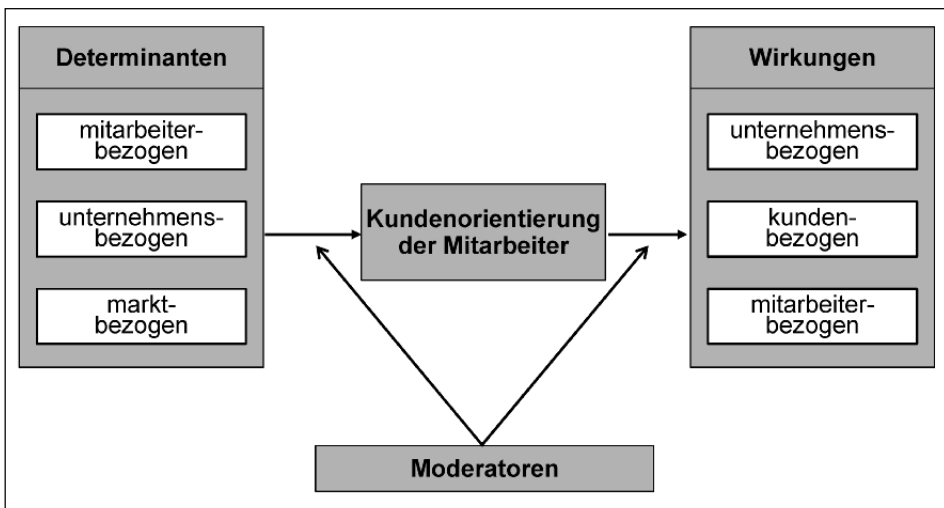


Abb. 1. Bezugsrahmen der Bestandsaufnahme

der Kundenorientierung als mediierende Variable, über die Einflussfaktoren auf Ergebnisvariablen wirken; 5) Studien zu moderierenden Effekten auf Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung und dritten Variablen. Für jede Gruppe werden die Erkenntnisse, die sich aus der Forschung zur Kundenorientierung ergeben, nunmehr im Detail vorgestellt.

C. Stand der empirischen Forschung zur Kundenorientierung von Mitarbeitern

I. Forschung zum Konstrukt der Kundenorientierung von Mitarbeitern

Zahlreiche Studien haben sich mit dem Konstrukt der Kundenorientierung beschäftigt (vgl. Thomas/Soutar/Ryan 2001). Diese Studien lassen sich im Wesentlichen in zwei Gruppen unterteilen: Ein Teil der Studien konzentriert sich auf das Gesamtkonstrukt, der andere Teil liefert Befunde zu dessen inhaltlichen Dimensionen. Daneben identifizieren Dubinsky/Staples (1981) kundenorientierte Verkaufstechniken. Schließlich wird in einzelnen Studien das Ausmaß an Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter- und Kundensicht als Maß von Kundenorientierung angesehen (vgl. Da Silva/Davies/Naudé 2002; Desai/Damewood/Jones 2001).

Arbeiten zur Messung des Gesamtkonstrukts sind in der Managementforschung (vgl. Carraher et al. 1998; Frei/McDaniel 1998; Van Iddekinge et al. 2004), der Sozialpsychologie (vgl. Baydoun/Rose/Emperado 2001; Hogan/Hogan/Busch 1984; McBride/Mendoza/Carraher 1997) und – zum Großteil – in der Marketingforschung verortet (vgl. Schwepker 2003; Stock/Hoyer 2005; z.B. aber auch Needham 2006). Letztere basiert primär auf der von Saxe/Weitz (1982) eingeführten Selling Orientation Customer Orientation (SOCO)-Skala. Diese Skala wurde im Laufe der Zeit auf ihre Anwendbarkeit unter unterschiedlichen Kontextbedingungen (z.B. Erhebung auf Kunden- statt auf Mitarbeiterseite) untersucht und verfeinert (vgl. z.B. Brown/Widing/Coulter 1991; Michaels/Day 1985; Periat/LeMay/Chakrabarty 2004). Insgesamt stützen die Befunde zur SOCO-Skala ihre Eignung als Instrument zur Erfassung der Kundenorientierung (vgl. aber Herche/Swenson/Verbeke 1996; auch Kellogg 2000).

In einzelnen Arbeiten finden sich eigene Skalen zur Messung der Kundenorientierung (vgl. z.B. Anwar/Sohail 2003; Hyatt/Ruddy 1997; Katsikea/Skarmas 2003; Murphy/Poist 1998; Schmitz 2004). Diese wurden in der Literatur nicht weiter aufgegriffen.

Die inhaltlichen Dimensionen des Konstrukts der Kundenorientierung haben bislang nur wenige Arbeiten fokussiert (vgl. Donovan/Brown/Mowen 2004; Hennig-Thurau 2004; Saxe/Weitz 1982). In einzelnen Studien finden sich weitere Ergebnisse zur Dimensionsstruktur dieses Konstrukts (vgl. z.B. Abiala 1999; Beatty et al. 1996; Price/Arnould/Deibler 1995; Rafaeli/Ziklik/Doucet 2008; Swan/Trawick/Silva 1985; Van Dolen et al. 2002).

Zur Anzahl der Dimensionen der Kundenorientierung liefern diese Studien Befunde zu zwei bis sechs Dimensionen. Durch die damit verbundenen Unterschiede im Differenzierungsgrad ergibt sich inhaltlich ein uneinheitliches Bild. Allerdings kristallisieren sich „Kerndimensionen“ des Konstrukts heraus. Diese sind gleichwohl für die Bereiche der verkaufsnahen Forschung und der Dienstleistungsforschung zum Teil unterschiedlich. So

lassen die Befunde konsistent eine Dimension der Kundenunterstützung erkennen (vgl. auch Mentzer/Flint/Kent 1999; Rafiq/Jaafar 2007). Während diese in der verkaufsnahen Forschung häufig um die (invertierte) Dimension der Verkaufsorientierung ergänzt wird (vgl. z.B. Thomas/Soutar/Ryan 2001), lässt die Dienstleistungsforschung eine sozial-emotionale Facette als zweite Konstruktdimension erkennen (vgl. z.B. Brown et al. 2002; Donovan/Brown/Mowen 2004; Kellogg/Chase 1995). Eine Konzeptualisierung der Kundenorientierung durch alle drei genannten Dimensionen erfolgt bei Haas (2006a) (vgl. dazu Pieters/Bottschen/Thelen 1998).

Die Konzeptualisierung der Kundenorientierung erfolgt als Folge der Arbeit von Saxe/Weitz (1982) vorherrschend in Form eines reflexiven Konstrukts erster Ordnung (vgl. aber Goff et al. 1997). Eine solche Konzeptualisierung der Kundenorientierung wird in der Literatur als problematisch erachtet (vgl. Rossiter 2002, S. 314ff.). In jüngeren Arbeiten wird eine Konstruktkonzeptualisierung mit einer Einstellungs- und einer Verhaltensdimension vorgeschlagen (vgl. Stock 2002; Stock/Hoyer 2005) oder Kundenorientierung als Konstrukt zweiter Ordnung konzeptualisiert, das die Struktur der inhaltlichen Konstruktdimensionen berücksichtigt (vgl. Donovan et al. 2004; Haas 2006a; Haas 2009; Hennig-Thurau 2004).

Substantiell lassen die Arbeiten erkennen, dass Mitarbeiter ihre Kundenorientierung höher als Kunden oder Vorgesetzte einstufen (vgl. z.B. Gillis et al. 1998). Stock-Homburg (2007) identifiziert Determinanten dieser Wahrnehmungsdifferenz. Eine MitarbeiterEinstufung auf Kundenniveau erreichen Pilling/Eroglu/Boles (1994) durch eine projektive Erhebungstechnik.

Aus theoretischer Sicht legt nur Hennig-Thurau (2004) eine deduktiv abgeleitete Konstruktstruktur zugrunde. Methodisch ist anzumerken, dass sich die Messung der Kundenorientierung im größten Teil der Arbeiten nicht auf die einzelne Interaktion, sondern auf mehrere Interaktionen (z.B. mitarbeiterseitig: über verschiedene Kunden hinweg) bezieht (vgl. z.B. Saxe/Weitz 1982; Michaels/Day 1985). Dies ist insofern problematisch, als das Mitarbeiterverhalten über mehrere Interaktionen hinweg variieren kann (vgl. Tadeipalli 1995, S. 178).

II. Forschung zu Wirkungen der Kundenorientierung von Mitarbeitern

48 Studien enthalten Befunde zu einstufigen Wirkungen der Kundenorientierung, 23 untersuchen mehrstufige Wirkungen. Analog zu entsprechenden Einteilungen in der Literatur (vgl. Schwepker 2003) lassen sich die abhängigen Variablen in drei Gruppen unterteilen (vgl. Abb. 1): unternehmensbezogene (z.B. Gewinn), kundenbezogene (z.B. Loyalität) und mitarbeiterbezogene (z.B. Commitment) Ergebnisgrößen. Tabelle 1 enthält die Arbeiten zu den diversen Wirkungen sowie eine Synthese der dazu jeweils vorliegenden empirischen Ergebnisse.

Wirkungen auf unternehmensbezogene Ergebnisgrößen wurden in 37 Arbeiten untersucht. Am häufigsten wurde der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung untersucht. Leistung meint „behavior evaluated in terms of its contribution to the goals of the organization“ (Churchill et al. 1985, S. 116). Sie wird mit Bezug zum Mitarbeiterverhalten oder zu Ergebnissen des Mitarbeiterverhaltens (z.B. Verkaufsabschlüsse; Absatz; Umsatz) erfasst. Die Befunde zeigen insgesamt einen Einfluss der Kundenorien-

Tab. 1. Empirische Arbeiten zu den Wirkungen der Kundenorientierung (KO)

Wirkungen	Ergebnis ^a	Ausgewählte Arbeiten
Unternehmensbezogene Wirkungen der KO		
Gewinn	+	Baldauf/Cravens (1999); Stock (2002)
Leistung - Subjektiv	+	Avila/Tadepalli (1999); Guenzi/Troilo (2007); Katsikea/Skarmas (2003); Lopez et al. (2005); McNally (2007); Pettijohn/Pettijohn/Taylor (2007); Redman/Snape (2005); Rozell/Pettijohn/Parker (2004); Swenson/Herche (1994)
- Fremdurteil	n.s. (+)	Baldauf/Cravens (1999); Dotson/Patton (1992); Murphy/Poist (1991); Murphy/Poist (2006); Murphy/Poist (2007); Redman/Snape (2005); Thwaites/Vere (1995); Van Velsen/Steehouder/De Jong (2007)
- Objektiv	n.s. (+)	Alge et al. (2002); Bass/Hebert/Tomkiewicz (2003); Burke et al. (1996); Flaherty (1999); George (1991); Haas (2009); Howe/Hoffman/Hardigree (1994); Hyatt/Ruddy (1997); Keillor/Parker/Pettijohn (2000); Naylor/Frank (2000); Pettijohn/Pettijohn/Parker (1997); Saxe/Weitz (1982); Siders/George/Dharwadkar (2001)
Prozessqualität	+	Brady/Cronin (2001); Goebel/Marshall/Locander (2004); Hafeez/Essmail (2007); Hyatt/Ruddy (1997); Johnson (1996); Liao/Chuang (2004); Rafaeli/Ziklik/Doucet (2008)
Kundenbezogene Wirkungen der KO		
Loyalität	+	Chen/Quester (2006); Doney/Barry/Abratt (2007); Liao (2007); Hennig-Thurau (2004); Macintosh (2007); Vickery et al. (2004); Yieh/Chiao/Chiu (2007)
Beziehungs- qualität	+	Beatson/Lings/Gudergan (2008); Parsons (2002); Reid et al. (2004); Williams (1998); Sharma et al. (1999); Swanson/Kelley/Dorsch (1997)
Vertrauen	+	Bejou/Wray/Ingram (1996); Vorhies/Rao/Kurtz (1998); Wray/Palmer/Bejou (1994)
Zufriedenheit	+	Anderson/Klein Pearo/Widener (2008); Bejou/Ennew/Palmer (1998); Doucet (2004); Garland/Reilly/Westbrook (1989); Goff et al. (1997); Goodman et al. (1995); Haas (2006a); Haas (2007b); Humphreys/Williams (1996); Johnson (1996); Liao/Chuang (2004); Mentzer/Flint/Hult (2001); Stock/Hoyer (2005); Tadepalli (1992)
Mitarbeiterbezogene Wirkungen der KO		
Motivation	+	Paarlborg (2007)
Einstellung	+	Keillor/Parker/Pettijohn (1999); Keillor/Pettijohn/D'Amico (2001); Lounsbury et al. (2007); Schultz/Good (2000); Van Dolen et al. (2002)
OCB ^b	n.s. (+)	Donavan/Brown/Mowen (2004); Redman/Snape (2005)

^a +: positiver Einfluss; n.s. (+): nicht signifikant (positive Einflüsse in einzelnen Studien)

^b OCB: Organizational Citizenship Behavior

tierung auf subjektive, nicht aber auf objektive Leistungsmaße (vgl. ebenso Jaramillo et al. 2007a; Franke/Park 2006 ¹). Darüber hinaus zeigen einzelne Befunde einen positiven Einfluss der Kundenorientierung auf den Gewinn und auf unternehmensinterne Arbeitsabläufe (z.B. Prozessqualität, -geschwindigkeit). Diese Ergebnisse werden allerdings durch die primär subjektive Messung der abhängigen Größen und die bisher vergleichsweise wenigen Befunde zu diesen Zusammenhängen eingeschränkt.

Positive Wirkungen der Kundenorientierung auf kundenbezogene Ergebnisgrößen sind relativ stabil nachgewiesen (vgl. Tab. 1). Die Arbeiten beziehen sich primär auf die Wirkung auf Kundenzufriedenheit, aber auch auf die Wirkung auf Vertrauen, Loyalität und Beziehungsqualität. Da der Konzeptualisierung der Kundenorientierung eine Ausrichtung auf (nachhaltige) Kundenzufriedenheit immanent ist (vgl. Saxe/Weitz 1982, S. 344), sind diese Ergebnisse jedoch als trivial zu bezeichnen. Daneben zeigen Stock (2002) und Stock/Hoyer (2005) einen direkten Einfluss der kundenorientierten MitarbeiterEinstellung auf die Kundenzufriedenheit.

Wirkungen auf mitarbeiterbezogene Ergebnisgrößen werden in neun Arbeiten untersucht. Die Befunde zeigen einen positiven Einfluss der Kundenorientierung auf die Einstellung (z.B. Arbeitszufriedenheit) und das Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Tab. 1; auch Franke/Park 2006).

Eine theoretische Fundierung der Zusammenhänge ist nur in 14 Arbeiten – zum Teil ansatzweise – erkennbar. In neun Fällen geht es dabei um den Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Dieser wird primär über das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma der Zufriedenheitsforschung, aber auch durch das Konzept der emotionalen Ansteckung und risikotheorietisch begründet. Daneben argumentieren Humphreys/Williams (1996) nutzentheoretisch, Liao (2007) austauschtheoretisch und Williams (1998) beziehungstheoretisch. Auch sozialpsychologische Fit-Theorien werden herangezogen (vgl. z.B. Donovan/Brown/Mowen 2004).

Zur Datenerhebung nutzt Liao (2007) ein Experiment. Nur in wenigen Studien wird auf „harte“ Ergebnisgrößen (z.B. Kundenverhalten statt -absichten) zurückgegriffen. Zudem werden mehrheitlich Kundenorientierung und Ergebnisgrößen bei derselben Person erhoben (vgl. aber z.B. Stock/Hoyer 2005). Dadurch kann ein Common Method-Bias mit der Folge einer Überschätzung der Effektstärken entstehen (vgl. Diller 2006, S. 616; Podsakoff et al. 2003).

Zur Datenanalyse erfolgt in einzelnen Studien eine Aggregation der Individualdaten (vgl. z.B. Liao/Chuang 2004). Als Methodik überwiegt die Regressionsanalyse, gefolgt von Korrelationsanalysen und der Kausalanalyse. Vereinzelt kommen Analytical Hierarchy Process, Hierarchical Linear Modeling und Neuronale Netzwerke zum Einsatz. Es werden fast durchgehend lineare Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung und den diversen Variablen unterstellt (vgl. aber Keillor/Pettijohn/D'Amico 2001). Dies steht im Widerspruch zur Literatur (vgl. z.B. Agustin/Singh 2005; Langerak 2001, S. 231). In diesem Sinne weist Haas (2006a; 2009) für den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit negative Interaktionseffekte zwischen den Dimensionen der Kundenorientierung sowie für den Einfluss dieser Dimensionen auf die kunden-seitige Kaufentscheidung nicht-lineare Zusammenhänge nach.

III. Forschung zu Determinanten der Kundenorientierung von Mitarbeitern

Determinanten der Kundenorientierung wurden in 106 Arbeiten untersucht. 25 Studien untersuchen mehrstufige Wirkungen, die übrigen einstufige Wirkungen auf die Kundenorientierung. Auf Basis der in der Literatur erkennbaren Einteilung von Einflüssen auf Mitarbeiter (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005; Walker/Churchill/Ford 1977) werden die betrachteten Determinanten in mitarbeiterbezogene (z.B. Qualifikation), unternehmens-

bezogene (z.B. Organisation) und marktbezogene Variablen (z.B. Kunde; Produkt) eingeteilt (vgl. Abb. 1). Tabelle 2 gibt einen Überblick über die empirischen Studien zu den Determinanten der Kundenorientierung und den resultierenden Ergebnissen. Diese werden nachfolgend vertieft dargestellt.

Die mitarbeiterbezogenen Variablen werden auf Basis entsprechender Einteilungen in der Literatur (vgl. Churchill et al. 1985; Steinmann/Schreyögg 2005) weiter unterteilt in die Bereiche Persönlichkeit, Qualifikation, Motivation, Rollenwahrnehmung, Einstellung und Soziodemografika. Von den mitarbeiterbezogenen Variablen wurden in der Literatur

Tab. 2. Empirische Arbeiten zu Determinanten der Kundenorientierung (KO)

Determinanten	Ergebnis ^a	Ausgewählte Arbeiten
Mitarbeiterbezogene Determinanten der KO		
Persönlichkeit	n.s. (Z)	Avis/Kudisch/Fortunato (2002); Hurley (1998); Liu/Chen (2006); McIntyre/Meloche (1995); Williams/Sanchez (1998); Yen/Niehoff (2004)
Qualifikation - Fähigkeit	+	Bettencourt/Gwinner/Meuter (2001); Peccei/Rosenthal (1997); Pettijohn/Pettijohn/Taylor (2002); Pettijohn/Pettijohn/Taylor (2004); Rozell/Pettijohn/Parker (2004); Widmier (2002)
- Erfahrung	n.s. (+)	Daniel/Darby (1997); Hunter/Perreault (2006); Palmer/Bejou (1994); Peccei/Rosenthal (2000); Peccei/Rosenthal (2001); Pettijohn/Pettijohn/Parker (1997)
Motivation	+	Avila/Tadepalli (1999); Kelley (1992b); Pettijohn/Pettijohn/Taylor (2002)
Rollenwahrnehmung	+	Bettencourt/Brown (2003); Flaherty/Dahlstrom/Skinner (1999); Hoffman/Ingram (1991); Kelley (1992b)
Einstellung - Arbeitszufriedenheit	+	Bettencourt/Brown (1997); Burke et al. (1996); George (1991); Hoffman/Ingram (1992); Kelley (1992b); Lau/Huang (1999); Stock/Hoyer (2002)
- Organizational Commitment	+	Joshi/Randall (2001); Lau/Huang (1999); O'Hara/Boles/Johnston (1991); Peccei/Rosenthal (2000); Stock/Hoyer (2002); Vandenberghe et al. (2007)
- Sonstige	n.s.	Autry/Hill/O'Brien (2007); Bagozzi/Verbeke/Gavino (2003); Parkinson/Schneider (1979); Pettijohn/Pettijohn/Taylor (2007); Schlosser/McNaughton (2007); Wieseke et al. (2007)
Soziodemografika - Geschlecht	n.s. (Z)	Haas (2007a); O'Hara/Boles/Johnston (1991); Palmer/Bejou (1995); Pullins/Reid/Plank (2004); Rozell/Pettijohn/Parker (2004); Sigauw/Honeycutt (1995)
- Sonstige	n.s.	Lau/Huang (1999); Martin (2005); Peccei/Rosenthal (2000); Peccei/Rosenthal (2001); Pettijohn/Pettijohn/Parker (1997); Rozell/Pettijohn/Parker (2004)
Unternehmensbezogene Determinanten der KO		
Orientierung - Marktorientierung	+	Carr/Lopez (2007); Farrell (2005); Flaherty/Dahlstrom/Skinner (1999); Kennedy/Lassk/Goolsby (2002); Kwon/Beatty/Lueg (2000); Periat/LeMay/Chakrabarty (2004); Provitera et al. (2002); Schneider/White/Paul (1998)
- Sonstige	n.s. (Z)	Bennett/Lehman/Forst (1999); George (1991); Guenzi/Pardo/Georges (2007); Kelley (1992a); Liao/Chuang (2004); Schneider (1980)

Tab. 2. Fortsetzung

Organisation - Regelungen	n.s. (Z)	Ackfeldt/Wong (2006); Bettencourt/Brown (1997); Bettencourt/Brown/MacKenzie (2005); Goebel/Marshall/Locander (2004); Masterson (2001); Miller/Johnson (2008)
- Gruppe	n.s. (Z)	Axtell et al. (2007); Bennett/Lehman/Forst (1999); De Jong/De Ruyter/Wetzels (2005); Deeter-Schmelz/Ramsey (2003); George (1990); Martin/Fraser (2002); Neuman/Wagner/Christiansen (1999); Pelled/Cummings/Kizilos (2000)
- Aufgabe	Z	Kelley (1992b); Kirkman/Rosen (1999); Lau/Huang (1999); Lee et al. (2006); Rogelberg/Barnes-Farrell/Creamer (1999); Schlosser/McNaughton (2007)
Personal - Entwicklung	n.s. (+)	Dailey/Kim (2001); Hannon/Sano (1994); Hui/Lam/Schaubroeck (2001); Johnson (1996); Lam/Schaubroeck (2000); Martin/Kimball/Bush (1998)
- Führung	Z	Ackfeldt/Wong (2006); Chebat/Kollias (2000); Cravens et al. (1993); Eikenhout/Austin (2005); George (1995); George/Bettenhausen (1990); Hart/Moncrief/Parasuraman (1989); Hui et al. (2007); Hyatt/Ruddy (1997); Homburg/Stock (2002); Joshi/Randall (2001); Kirkman/Rosen (1999); Liao/Subramony (2008); Martin (2005); O'Hara/Boles/Johnston (1991); Schneider/Bowen (1985); Schneider/Bowen (1993); Schneider/White/Paul (1998); Schwepker/Good (2004a); Sergeant/Frenkel (2000); Slowiak/Madden/Mathews (2005); Stock/Hoyer (2002); Strong (2006); Tangirala/Green/Ramanujam (2007)
- Vergütung	n.s. (Z)	Cravens et al. (1993); Reynierse/Harker (1992); Schneider/Parkington/Buxton (1980); Thakor/Joshi (2005); Wernerfelt (1994); Williams/Wiener (1990)
Marktbezogene Determinanten der KO		
Kunde	Z	Goff/Jackson (2003); Haas (2007a); Palmer/Bejou (1995); Pullins/Reid/Plank (2004); Tadepalli (1995); Price/Arnould/Deibler (1995); Wernerfelt (1994)
Produkt	Z	Dunlap/Dotson/Chambers (1988); Flaherty (1998); Schmitz (2004)
Branche	Z	De Graaf/Van Der Wal (2008); Honeycutt/Siguaw/Hunt (1995); Howe/Hoffman/Hardigree (1994)

^a +: positiver Einfluss; Z: Zusammenhang; n.s.: nicht signifikant; n.s. (+): nicht signifikant (positive Einflüsse in einzelnen Studien); n.s. (Z): nicht signifikant (Zusammenhänge in einzelnen Studien)

am häufigsten Effekte der MitarbeiterEinstellung auf die Kundenorientierung untersucht. Dabei wurden insbesondere die Arbeitszufriedenheit und das organisationale Commitment fokussiert und für diese vorwiegend positive Zusammenhänge festgestellt. Daneben haben sich zahlreiche Studien mit den Einflüssen der Erfahrung und des Geschlechts auf die Kundenorientierung beschäftigt und zu unklaren Ergebnissen geführt: Während einzelne Studien Zusammenhänge nachweisen, können insgesamt keine konsistenten Zusammenhänge gefunden werden. Dies kann an komplexeren Beziehungen zwischen diesen Variablen und Kundenorientierung liegen. So stellen Franke/Park (2006) fest, dass der Einfluss der Erfahrung auf die Kundenorientierung nicht direkter, sondern indirekter Natur ist, während die Literatur für das Mitarbeitergeschlecht auf die Zweckmäßigkeit differenzierter Wirkungsanalysen unter Berücksichtigung des Kundengeschlechts hinweist (vgl. Haas 2007a; Pullins/Reid/Plank 2004).

Aussagen zum Einfluss der übrigen mitarbeiterbezogenen Determinanten werden durch die vergleichsweise wenigen Befunde eingeschränkt (vgl. dazu Hubbard/Armstrong 1994; Hunter 2001). Insbesondere für die Bereiche der Persönlichkeit und der Fähigkeit resultiert diese Einschränkung aus der Heterogenität der in den Studien genutzten, zum Teil sehr speziellen Variablen. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkung stützen die Befunde einen positiven Einfluss von Motivation und klarer Rollenwahrnehmung. Einzelbefunde zu diversen Fähigkeiten (z.B. Adaptivität; Empathie; Verkaufsfähigkeiten) lassen zudem eine mit den Mitarbeiterfähigkeiten steigende Kundenorientierung vermuten. Ob die Persönlichkeit der Mitarbeiter einen Einfluss auf ihre Kundenorientierung hat, lässt sich dagegen bisher nicht klar beantworten. Noch am ehesten ist ein solcher auf der Ebene der Persönlichkeitsmerkmale erkennbar – und zwar für Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit.

Die unternehmensbezogenen Determinanten werden auf Basis der Literatur (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg 2005) weiter unterteilt in die Bereiche Orientierung des Unternehmens (z.B. Unternehmenskultur; Strategie), Organisation (z.B. Regelungen) und Personalmanagement (z.B. Führung). Davon ist als spezifische Determinante am häufigsten eine marktorientierte Unternehmenskultur untersucht worden. Der nachgewiesene positive Einfluss (vgl. ebenso Kirca/Jayachandran/Bearden 2005) ist allerdings wenig überraschend. Denn ein am Kunden ausgerichtetes Verhalten ist ein Bestandteil dieser Unternehmenskultur (vgl. Homburg/Pflesser 2000).

Aussagen zum Einfluss der übrigen unternehmensbezogenen Determinanten werden erneut durch die Heterogenität der in den Studien genutzten Variablen eingeschränkt. Diese führt dazu, dass zu einer großen Anzahl unterschiedlicher, zum Teil sehr spezieller Variablen jeweils nur wenige Befunde vorliegen. Von diesen ergeben die Befunde zum Einfluss der Personalentwicklung (z.B. Trainingsausmaß; Trainingsarten) und der Vergütung (z.B. Art der Vergütung; Bezugspunkt der Anreizgewährung) ein unklares Bild über deren Zusammenhang mit der Kundenorientierung. Dies kann an bisher zu undifferenzierten Untersuchungen liegen. Denn in der Literatur finden sich für den Einfluss von Entwicklungsmaßnahmen und von Anreizen Hinweise auf moderierende Effekte, die zum Ausweis nicht signifikanter Zusammenhänge dieser Variablen mit der Kundenorientierung führen können (vgl. z.B. Bettencourt/Brown 1997; Pettijohn/Pettijohn/Taylor 2002; Sergeant/Frenkel 2000; Widmier 2002).

Die Einzelbefunde zu Aufgabenmerkmalen (z.B. Arbeitsbelastung; Autonomie) und Führung (z.B. Stimmung, Verhalten des Vorgesetzten) lassen darauf schließen, dass diese Bereiche Zusammenhänge mit der Kundenorientierung aufweisen. Unklar bleibt allerdings, welche Variablen für diese Zusammenhänge besonders bedeutsam sind sowie welcher Art die Zusammenhänge zwischen diesen Variablen und der Kundenorientierung sind.

Schließlich können die Befunde zu anderen Variablen der Orientierung des Unternehmens neben der Marktorientierung (z.B. ethische Orientierung; finanzorientierte Kultur), zu organisatorischen Regelungen (z.B. vorgeschriebene Abläufe; Kommunikation zwischen Abteilungen) und zu Gruppenmerkmalen (z.B. Gruppenkohäsion; Gruppenzusammensetzung) bisher nicht beantworten, ob es einen systematischen Zusammenhang zwischen diesen Bereichen und der Kundenorientierung gibt und welche Variablen dafür ausschlaggebend wären.

Die marktbezogenen Determinanten werden weiter unterteilt in Kundenmerkmale (z.B. Einstellung) und Produktmerkmale (z.B. Art des Produkts). Darüber hinaus werden in drei Studien Branchenmerkmale (z.B. ethisches Niveau) betrachtet. Noch am häufigsten liegen Befunde zum Einfluss des Kundengeschlechts vor. Analog zu den Ergebnissen auf Mitarbeiterseite deutet die unklare Befundlage auf die Zweckmäßigkeit differenzierter Wirkungsanalysen unter Berücksichtigung des Mitarbeitergeschlechts hin. Daneben deuten die Befunde auf Zusammenhänge von Kunde, Produkt und Branche mit der Kundenorientierung hin. Ein schlüssiges Bild bedeutsamer Einflussfaktoren ist jedoch nicht einmal ansatzweise zu erkennen.

Eine theoretische Fundierung der Einflüsse auf die Kundenorientierung ist nur in etwas mehr als einem Viertel der Arbeiten – zum Teil ansatzweise – erkennbar. Am häufigsten erfolgt diese austauschtheoretisch, aber auch rollentheoretisch, kognitionstheoretisch und persönlichkeitsstheoretisch (vgl. z.B. Bettencourt/Brown 2003; Bettencourt/Brown/MacKenzie 2005; Neuman/Wagner/Christiansen 1999; Wieseke et al. 2007). Daneben finden sich motivations- und lerntheoretische Überlegungen (vgl. z.B. Schmitz 2004; Stock/Hoyer 2002). Zudem nutzen Hunter/Perreault (2006) die Boundary-Theorie, Joshi/Randall (2001) die Theorie der organisationalen Sozialisierung, Farrell (2005) die Theorie sozialer Systeme, Autry/Hill/O'Brien (2007) einen vertragstheoretischen und Palmer/Bejou (1994) einen lebenszyklustheoretischen Ansatz. Homburg/Stock (2002) greifen auf die Weg-Ziel-Theorie der Führung zurück.

Mit Blick auf die Methodik werden vereinzelt Experimente genutzt oder Längsschnittdaten erhoben (vgl. z.B. Lam/Schaubroeck 2000; Schneider/White/Paul 1998). Mitunter werden Individualdaten aggregiert (vgl. z.B. Vandenberghe et al. 2007). Zur Datenauswertung werden in einem Drittel der Arbeiten die Regressionsanalyse, in einem Fünftel die Kausalanalyse, in einem Siebtel die Varianzanalyse und mehrfach die Korrelationsanalyse gewählt. Daneben kommen Hierarchical Linear Modeling, Logistische Regression und Partial Least Squares zum Einsatz (vgl. Guenzi/Pardo/Georges 2007; Peccei/Rosenthal 2000; Wieseke et al. 2007). Wernerfelt (1994) gelangt auf formalem Weg zu seinen Ergebnissen.

Aus den Arbeiten geht hervor, dass die Variablen Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment nicht nur – wie in Abschnitt C.II gezeigt – als abhängige Variablen, sondern auch als Determinanten betrachtet werden. Jüngere Befunde widersprechen dieser Sichtweise (vgl. Donovan/Brown/Mowen 2004, S. 135f.). Gleichwohl sind die möglichen rekursiven Beziehungen zwischen diesen Variablen in der Literatur bisher nicht vertieft untersucht worden. Auch ist analog zu den Darlegungen in Abschnitt C.II problematisch, dass die Arbeiten zu den Determinanten der Kundenorientierung für alle Analysen lineare Zusammenhänge unterstellen sowie Verzerrungen im Sinne des Common Method-Bias durch die in der Mehrzahl der Arbeiten stattfindende Datenerhebung zu unterschiedlichen Konstrukten bei derselben Person nicht auszuschließen sind (vgl. aber z.B. Stock/Hoyer 2002).

IV. Forschung zur Kundenorientierung von Mitarbeitern als Mediator

In 39 Arbeiten wurde untersucht, inwiefern Wirkungsbeziehungen zwischen Variablen über die Kundenorientierung mediiert werden. 11 davon unterstellen einstufige vor- und

Tab. 3. Empirische Arbeiten zur Kundenorientierung (KO) als Mediator

Determinanten	Ergebnis ^a	Ausgewählte Arbeiten
Durch KO medierte unternehmensbezogene Wirkungen		
Wirkungen auf Gewinn		
Unternehmen	Z	Borucki/Burke (1999); Kemery/Milbourn (2004); Langerak (2001); Paul/Anantharaman (2003)
Wirkungen auf Leistung		
Mitarbeiter	n.s. (Z)	Brown et al. (2002); Jaramillo et al. (2007b); Knight/Hae-Jung/Crutsinger (2007); Licata et al. (2003); McIntyre et al. (2000); Román/Munuera (2005)
Unternehmen	Z	Baldauf/Cravens/Piercy (2001); Boles et al. (2001); Cross et al. (2007); Martin/Bush (2006); Merlo et al. (2006); Paarlberg (2007); Román/Ruiz/Munuera (2002); Schneider et al. (2005); Schwepker/Good (2004b); Stock-Homburg (2008); Yoon/Choi/Park (2007)
Markt	Z	Hausman (2004)
Wirkungen auf Prozessqualität		
Mitarbeiter	n.s. (Z)	Kelley/Hoffman (1997)
Unternehmen	Z	Paul/Anantharaman (2003)
Markt	Z	Kelley/Hoffman (1997)
Durch KO medierte kundenbezogene Wirkungen		
Wirkungen auf Loyalität		
Unternehmen	n.s. (Z)	Jones/Busch/Dacin (2003); Liao/Chuang (2007); Salanova/Agut/Peiró (2005); Subramony/Beehr/Johnson (2004)
Markt	Z	Hausman (2004)
Wirkungen auf Beziehungsqualität		
Unternehmen	Z	Langerak (2001); Williams/Attaway (1996)
Markt	n.s.	Williams/Attaway (1996)
Wirkungen auf Zufriedenheit		
Mitarbeiter	Z	Barger/Grandey (2006); Homburg/Stock (2004); Homburg/Stock (2005)
Unternehmen	n.s. (Z)	Masterson (2001); Simons/Roberson (2003); Susskind/Kacmar/Borchgrevink (2003); Susskind/Kacmar/Borchgrevink (2007)
Durch KO medierte mitarbeiterbezogene Wirkungen		
Wirkungen auf Einstellung		
Mitarbeiter	n.s. (Z)	Harris/Mowen/Brown (2005); Román/Munuera (2005)
Unternehmen	n.s. (Z)	Beatty et al. (1996); Mengüç (1996); Siguaw/Brown/Widing (1994)
Wirkungen auf Rollenwahrnehmung		
Unternehmen	n.s.	Jones/Busch/Dacin (2003)

^a Z: Zusammenhang; n.s.: nicht signifikant; n.s. (Z): nicht signifikant (Zusammenhänge in einzelnen Studien)

nachgelagerte Zusammenhänge, während 28 Arbeiten (auch) mehrstufige vor- und/oder nachgelagerte Zusammenhänge untersuchen. Tabelle 3 stellt die Arbeiten zusammen und stellt die Ergebnisse der darauf basierenden Befunde dar. Dabei folgt die Einteilung der Wirkungen und Determinanten den oben dargelegten Einteilungen (vgl. Tab. 1 und Tab. 2).

Wie sich aus Tabelle 3 ersuchen lässt, betrachten 23 Arbeiten durch Kundenorientierung medierte unternehmensbezogene Wirkungen, davon allein 18 Arbeiten Wirkungen auf die Leistung. Daneben fokussieren 15 Arbeiten kundenbezogene und sechs Arbeiten mitarbeiterbezogene Wirkungen. 25 Arbeiten untersuchen unternehmensbezogene Determinanten, 11 Arbeiten mitarbeiterbezogene und drei Arbeiten kundenbezogene Determinanten.

Von den Arbeiten untersucht der größte Teil voneinander unterschiedliche Zusammenhänge. Insofern erscheint eine Synthese der Ergebnisse auf einer aggregierten Ebene zweckmäßig. Die Befunde zu den unternehmensbezogenen Wirkungen legen Kundenorientierung als Mediator der Einflüsse unternehmensbezogener Determinanten nahe. Dieses Ergebnis wird allerdings durch die fast durchgehend subjektive Erfassung der unternehmensbezogenen Wirkungen eingeschränkt. Denn die Ergebnisse zur unternehmensbezogenen Wirkung der Kundenorientierung (vgl. Tab. 1) lassen einer Replikation der Befunde bei objektiven Ergebnisgrößen fraglich erscheinen. Zudem liegen unklare Ergebnisse zu mitarbeiterbezogenen Einflüssen vor. Diese können darauf zurückgehen, dass der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Leistung aufgabenspezifisch ist (vgl. z.B. Peria/Chakrabarty/LeMay 2007).

Darüber hinaus liefern die Befunde Hinweise auf eine medierende Rolle der Kundenorientierung bei Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Angesichts der Nähe zwischen den Konstrukten der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit (vgl. Saxe/Weitz 1982, S. 344) kann dieses Ergebnis allerdings kaum überraschen. Für die übrigen kundenbezogenen Wirkungen sowie für die mitarbeiterbezogenen Wirkungen ist die Befundlage zur Rolle der Kundenorientierung als Mediator bisher gänzlich unklar.

Eine – zum Teil ansatzweise – theoretische Fundierung erfolgt in etwa der Hälfte der Arbeiten. Am häufigsten wird die Rollentheorie genutzt (vgl. z.B. Siguaw/Brown/Widing 1994). Daneben finden sich austausch-, persönlichkeits-, kognitions-, lern- und motivationstheoretische Überlegungen (vgl. z.B. Homburg/Stock 2005; Licata et al. 2003). Barger/Grandey (2006) greifen auf das Konzept der emotionalen Ansteckung zurück, Kelley/Hoffman (1997) auf Sozialisierungsprozesse und Merlo et al. (2006) auf der Theorie des sozialen Kapitals. Auch weitere strategie-, organisations- und führungstheoretische Ansätze werden zur Fundierung herangezogen (vgl. Jones/Busch/Dacin 2003; Stock-Homburg 2008; Williams/Attaway 1996).

Bezüglich der Methodik werden in acht Arbeiten dyadische und in zwei Arbeiten triadische Daten erhoben (vgl. z.B. Jones/Busch/Dacin 2003; Licata et al. 2003). Liao/Chuang (2007) erheben auch Längsschnittdaten. In verschiedenen Studien werden Individualdaten aggregiert (vgl. z.B. Salanova/Agut/Peiró 2005). Zur Analyse nutzen 26 Arbeiten die Kausalanalyse und neun die Regressionsanalyse. Daneben kommen Hierarchical Linear Modeling, Ordinale Regression, Varianzanalyse sowie ein teilweise formales Vorgehen zur Anwendung (vgl. Kemery/Milbourn 2004; Liao/Chuang 2007; Paarlberg 2007; Román/Ruiz/Munuera 2002).

Neben Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment werden auch Rollenkonflikt und Rollenambiguität als der Kundenorientierung nachgelagerte Variablen untersucht, die – wie in Abschnitt C.III dargelegt – auch als Determinanten der Kundenorientierung aufgefasst werden. Hausman (2004) betrachtet als Determinante Aspekte der Beziehungsqualität, die – wie in Abschnitt C.II dargelegt – gemeinhin als Wirkung der Kundenorientierung angesehen wird. Auch die qualitativen Analysen von Beatty et al. (1996) lassen rekursive Beziehungen zwischen kunden- und mitarbeiterbezogenen Variablen erkennen. Eine Berücksichtigung rekursiver Beziehungen in den quantitativen Analysen erfolgt bislang jedoch nur bei Salanova/Agut/Peiró (2005), und zwar in Form eines Wirkungskreises vom bzw. zum Serviceklima.

V. Forschung zu moderierenden Effekten auf Zusammenhänge mit der Kundenorientierung von Mitarbeitern

38 der vorgestellten Arbeiten enthalten Befunde zu Einflüssen auf Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und dritten Variablen. In 16 Arbeiten gibt es Befunde zu moderierenden Einflüssen auf Wirkungen der Kundenorientierung, in 21 zu Effekten auf Einflüsse auf die Kundenorientierung. Doucet (2004) und Stock/Hoyer (2005) liefern Befunde zu Einflüssen auf den Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung von Mitarbeitern und deren kundenorientiertem Verhalten aus Kundensicht. Tabelle 4 liefert einen Überblick über die Arbeiten und deren Ergebnisse. Die Variableneinteilung erfolgt wie oben (vgl. Tab. 1 und Tab. 2).

Auch zu den Moderatoren der Zusammenhänge mit der Kundenorientierung existiert eine eingeschränkte, heterogene Befundlage. Zu den diversen Zusammenhängen liegt größtenteils nur ein einzelner Befund vor. Die Betrachtung auf einer aggregierten Ebene legt moderierende Einflüsse der Mitarbeiter, Kunden und Produkte nahe, während unklare Ergebnisse zu moderierenden Einflüssen durch organisationale Variablen vorliegen. Ein klares Bild über die Randbedingungen der Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und dritten Variablen lässt sich bisher nicht erkennen.

Zur Fundierung der moderierenden Effekte werden austausch-, kognitions-, lern- und persönlichkeits-theoretische Erklärungshintergründe genutzt (vgl. z.B. Stock/Hoyer 2005; Thakor/Joshi 2005). Liao (2007) argumentiert auf Basis von Prospekt- und Attributions-theorie, Donavan/Brown/Mowen (2004) auf Basis der Fit-Theorie. Daneben finden sich organisations- und kulturtheoretische Überlegungen (vgl. Bagozzi/Verbeke/Gavino 2003; Lopez et al. 2005).

Methodisch werden primär moderierte Regressionsanalysen, aber auch die Mehr-Gruppen-Kausalanalyse, Hierarchical Linear Modeling, die Varianzanalyse und Korrelationsanalysen eingesetzt (vgl. z.B. Lam/Schaubroeck 2000; Liao/Chuang 2004; Saxe/Weitz 1982; Stock/Hoyer 2005). Hafeez/Essmail (2007) analysieren mittels Analytical Hierarchy Process.

VI. Zusammenfassung: Forschungsstand zur Kundenorientierung von Mitarbeitern

Die intensive empirische Forschung zur Kundenorientierung ist primär im Marketing angesiedelt, und dort speziell in der Dienstleistungs- und der Verkaufsforschung. Fast

Tab. 4. Empirische Arbeiten zu moderierenden Effekten auf Zusammenhänge mit der Kundenorientierung (KO)

Wirkung der KO	Moderator	Ergebnis ^a	Ausgewählte Arbeiten
Unternehmensbezogen	Mitarbeiter Unternehmen Markt	Z n.s. (Z) n.s. (Z)	Burke et al. (1996); Hafeez/Essmail (2007); Howe/Hoffman/Hardigree (1994); Lopez et al. (2005); Murphy/Poist (2006); Saxe/Weitz (1982); Thwaites/Vere (1995); Van Velsen/Steehouder/De Jong (2007)
Kundenbezogen	Unternehmen Markt	Z Z	Anderson/Klein Pearo/Widener (2008); Haas (2007b); Liao (2007); Mentzer/Flint/Hult (2001); Price/Arnould/Deibler (1995); Vorhies/Rao/Kurtz (1998)
Mitarbeiterbezogen	Unternehmen	n.s. (Z)	Donavan/Brown/Mowen (2004); Paarlberg (2007)
Einfluss auf KO			
Mitarbeiterbezogen	Mitarbeiter Unternehmen Markt	n.s. n.s. (Z) n.s. (Z)	Bagozzi/Verbeke/Gavino (2003); Liao/Chuang (2004); O'Hara/Boles/Johnston (1991); Periat/Chakrabarty/LeMay (2007); Reynierse/Harker (1992); Rogelberg/Barnes-Farrell/Creamer (1999); Wieseke et al. (2007); Williams/Sanchez (1998)
Unternehmensbezogen	Mitarbeiter Unternehmen	Z Z	Bennett/Lehman/Forst (1999); De Jong/De Ruyter/Wetzels (2005); Hu et al. (2007); Hui/Lam/Schaubroeck (2001); Lam/Schaubroeck (2000); Liao/Subramony (2008); Peccei/Rosenthal (2000); Susskind/Kacmar/Borchgrevink (2003); Tangirala/Green/Ramanujam (2007); Thakor/Joshi (2005); Widmier (2002)
Marktbezogen	Markt	n.s.	Hausman (2004)
Zusammenhänge zwischen Dimensionen der KO			
KO → KO _{Kd. wahrm} ^b	Mitarbeiter Unternehmen Markt	Z Z Z	Doucet (2004); Stock/Hoyer (2005)

^a Z: Zusammenhang; n.s.: nicht signifikant; n.s. (Z): nicht signifikant (Zusammenhänge in einzelnen Studien)

^b KO_{Kd. wahrm}: Kundenorientierung (Kundenwahrnehmung)

durchgehend wird die Kundenorientierung von Kundenkontakt- und Verkaufsmitarbeitern betrachtet.

Mit Blick auf das Konstrukt der Kundenorientierung zeigt die Forschung konsistent, dass sich Mitarbeiter im Vergleich zu den Kunden- und Vorgesetztenurteilen als kundenorientierter wahrnehmen. Die zahlreichen messtheoretischen Arbeiten zur SOCO-Skala bestätigen deren Eignung zur Erfassung der Kundenorientierung. Inhaltlich stellt die informationsseitige Unterstützung des Kunden bisher den zentralen Konstruktbestandteil dar. Dazu lassen sich eine Beeinflussungsvermeidungs- und eine sozio-emotionale Dimension erkennen.

Die Kundenorientierung wirkt positiv auf die Mitarbeiter und – was nicht weiter verwundert – auf die Kunden. Die Wirkung auf unternehmensbezogene Ergebnisse ist weniger klar: Legt man objektive Leistungsmaße zugrunde, lässt sich bislang nicht belegen, dass ein grundsätzlicher Einfluss der Kundenorientierung auf die Leistung der Mitarbeiter besteht. Entsprechend erfolgt der Nachweis positiver Wirkungen auf wirtschaftliche Ergebnisgrößen und interne Leistungsziele unter der Einschränkung subjektiv erfasster abhängiger Variablen.

Als Determinanten der Kundenorientierung zeigt die Bestandsaufnahme mitarbeiterbezogene Einflüsse (Arbeitszufriedenheit; organisationales Commitment; Qualifikation; Motivation; Rollenwahrnehmung) und organisationale Einflüsse (Marktorientierung; Aufgabe; Personalmanagement). Bezüglich der davon häufiger nachgewiesenen Zusammenhänge kann der Einfluss der Marktorientierung allerdings nicht überraschen, und für die Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment einerseits und Kundenorientierung andererseits stellt sich die Frage nach der Kausalitätsrichtung. Das Ergebnis zu den übrigen genannten Determinanten wird durch die begrenzte Befundlage eingeschränkt. Dies führt speziell für die Einflüsse der Mitarbeiterqualifikation, der Aufgabe und der Bereiche des Personalmanagements dazu, dass sich die Frage nach den dafür bedeutsamen Variablen und ihren Zusammenhängen mit der Kundenorientierung bisher nicht beantworten lässt. Für die weiteren organisationalen Determinanten (Regelungen; Gruppe) und für die marktbezogenen Determinanten lassen die Befunde ebenfalls kein schlüssiges Bild bedeutsamer Einflussfaktoren erkennen.

Die Ergebnisse zur Kundenorientierung als Mediator legen nahe, dass Kundenorientierung die Einflüsse unternehmensbezogener Determinanten auf unternehmensbezogene Ergebnisgrößen mediiert. Allerdings unterliegt dieses Ergebnis den Einschränkungen subjektiver abhängiger Variablen sowie einer begrenzten Befundlage. Letztere führt in Verbindung mit der Art der Befunde dazu, dass die Rolle der Kundenorientierung als Mediator insgesamt unklar ist.

Analog legen die vergleichsweise wenigen Arbeiten zu moderierenden Effekten auf Zusammenhänge mit der Kundenorientierung nahe, dass sowohl Wirkungen der Kundenorientierung als auch Einflüsse auf die Kundenorientierung kontextabhängig sind. Ein klares Bild der relevanten Kontextfaktoren ist auf Basis der vorliegenden Ergebnisse jedoch nicht erkennbar.

Obwohl Theorien zum Verstehen der Befunde notwendig sind (vgl. Anderson 1983), werden in deutlich weniger als der Hälfte der Arbeiten Theorien zur Fundierung der diversen Zusammenhänge genutzt. Dabei handelt es sich primär um sozial-psychologische Theorien, aber auch um Führungs- und Organisationstheorien. Die genutzten Theorien sind heterogen. Das Bemühen, die Fundierung der Zusammenhänge konsequent aus etablierten Theorieströmen (z.B. Institutionenökonomie; Interaktionstheorien) heraus zu entwickeln oder in solche einzubetten, ist kaum erkennbar. Als Folge zeichnet sich bisher kein zentrales, in sich schlüssiges Theoriegebäude der Kundenorientierungsforschung ab.

Methodisch werden in den Arbeiten leistungsfähige Verfahren zur Datenanalyse eingesetzt, aber fast durchgehend „einfache“ (z.B. lineare) Zusammenhänge unterstellt, selbst wenn in der Literatur auch andere funktionale Zusammenhänge diskutiert werden.

Insgesamt hat die Forschung zur Kundenorientierung eine Vielzahl an Befunden hervorgebracht. Die daraus ableitbaren Erkenntnisse sind allerdings ernüchternd: Es gibt nur wenige „gesicherte“ Ergebnisse. Von diesen sind einzelne trivial (kundenbezogene Wirkungen der Kundenorientierung; Marktorientierung als Determinante), andere (Zusammenhänge zu Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment) mit offenen Fragen (Kausalität) versehen. Für zahlreiche zentrale Zusammenhänge (z.B. unternehmensbezogene Wirkungen; organisationale Determinanten) lässt sich bislang zwar auf deren Existenz, nicht aber auf die genaue Art der Zusammenhänge schließen. Insofern fehlt für

diese Zusammenhänge bisher eine überzeugende Fundierung, die es erlaubt, die dafür bedeutsamen Variablen systematisch zu identifizieren und deren funktionale Verknüpfung mit der Kundenorientierung zu klären.

D. Forschungsperspektiven zur Kundenorientierung von Mitarbeitern

I. Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung als bedeutsamster Forschungsgegenstand

Zukünftig erscheint eine stärkere Betonung der situativen Bedingtheit der Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung und dritten Variablen zweckmäßig. Denn die Literatur unterstellt seit langem sowohl für das Mitarbeiterverhalten im Allgemeinen als auch für die Kundenorientierung im Speziellen die Kontextabhängigkeit der in diesem Beitrag als wesentlich identifizierten Zusammenhänge (vgl. z.B. Fiedler 1967; Weitz 1981; Saxe/Weitz 1982). Die empirische Kundenorientierungsforschung selbst liefert ebenfalls Hinweise darauf (vgl. Tab. 4) – auch in Form der inkonsistenten Befundlagen zu diversen Zusammenhängen.

Die vorhandenen Befunde lassen jedoch kein klares Bild über die Moderatoren der Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung und dritten Variablen erkennen. Dies liegt auch daran, dass die Kundenorientierungsforschung trotz ihres fortgeschrittenen Stadiums für die wesentlichen Zusammenhänge bisher keine theoretischen Bezugsrahmen entwickelt hat, die eine systematische Diskussion und Einordnung von Befunden ermöglichen.

Daher wird im Folgenden ein theoretischer Bezugsrahmen zum bisher unklaren Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung entwickelt. Dieser Zusammenhang ist von besonderer Bedeutung. Denn für Unternehmen sind kundenorientierte Mitarbeiter kein Selbstzweck, sondern ein mit Kosten verbundenes Mittel zum Erreichen marktlicher und erfolgswirtschaftlicher Ziele (vgl. Saxe/Weitz 1982). Insofern steht und fällt die Zweckmäßigkeit unternehmensseitiger Investitionen in die Kundenorientierung mit der Frage nach der Wirkung der Kundenorientierung der Mitarbeiter auf deren Leistung.

II. Informationsökonomie als primärer Bezugspunkt

Der Entwurf des theoretischen Bezugsrahmens zum Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung (z.B. Verkaufsabschlüsse; Absatz) erfolgt insbesondere auf Basis der Informationsökonomie (vgl. z.B. Kaas 1990) und in Verbindung mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen. Denn der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung basiert auf einem Austauschprozess zwischen Mitarbeiter (z.B. Verkäufer) und Kunde, bei dem diese einen unvollkommenen Informationsstand bezüglich relevanter Daten des jeweils anderen Austauschpartners (z.B. Mitarbeiter: bzgl. Kundenbedürfnisse; Kunde: bzgl. Produkteigenschaften) aufweisen, und die Informationsökonomie hat sich in Verbindung mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen als geeignet herausgestellt, solche Austauschprozesse auch auf individueller Ebene zu erklären (vgl. z.B. Haas 2006b; Stock 2003).

Aus Sicht der Informationsökonomie lässt sich der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung durch die im Rahmen der Mitarbeiter-Kunde-Interaktion vorhandene Unsicherheit sowie die Maßnahmen der Austauschpartner zur Überwindung der Unsicherheit erklären: Kunden, die vor einer (Kauf)Entscheidung eine Interaktion mit einem Mitarbeiter (z.B. in Form einer Kaufberatung) beginnen, verspüren das Bedürfnis nach Unsicherheitsreduktion (vgl. z.B. Olshavsky 1973; Roselius 1971). Die Überwindung der Unsicherheit erfolgt durch Informationsaktivitäten in Form der Informationsübertragung (Signaling) seitens der informierten Seite sowie durch Informationsgewinnung (Screening) durch die uninformierte Seite (vgl. Kaas 1990). Entsprechend versuchen die Mitarbeiter, relevante Informationen von den Kunden zu erhalten (z.B. zu Präferenzen) und für die Kunden relevante Informationen (z.B. zu Produkteigenschaften) an diese zu übermitteln, während die Kunden in der Interaktion mit den Mitarbeitern relevante Informationen abgeben und versuchen, unsicherheitsreduzierende Informationen zu gewinnen. Vor diesem Hintergrund erklärt sich der Einfluss der Kundenorientierung auf die Leistung dadurch, dass eine kundenseitig vorhandene Unsicherheit durch die Kundenorientierung der Mitarbeiter hinreichend reduziert wird, so dass sie der Kaufentscheidung der Kunden nicht mehr im Wege steht.

Auf Basis der Informationsökonomie ist von Rahmenbedingungen auszugehen, die einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung ausüben. Denn in der Literatur werden verschiedene Faktoren genannt, die einen Einfluss auf die in der Mitarbeiter-Kunde-Interaktion vorhandene Unsicherheit der Kunden ausüben (z.B. Merkmale der Unternehmen, der Mitarbeiter, der Kunden, der Leistung) (vgl. z.B. Stock 2003; Weiber/Adler 1995b). Daher ist anzunehmen, dass die kundenseitige Bedeutung der Unsicherheitsreduktion durch den Mitarbeiter – und somit ihr Einfluss auf das Verhalten der Kunden – von diesen Rahmenbedingungen abhängt.

III. Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens

Als grundlegend für die zukünftige Forschung zum Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung wird ein situativer Bezugsrahmen angesehen. Im Sinne situativer Ansätze (vgl. Weitz 1981) unterstellt dieser, dass Kundenorientierung auf Leistung wirkt, diese Wirkung aber von sechs Faktoren beeinflusst wird, welche somit die jeweilige Situation charakterisieren: vom Unternehmen, vom Mitarbeiter, vom Kunden, von der Kundenbeziehung, vom Produkt und von der Aufgabe des Kunden (vgl. Abb. 2).² In diesem Sinne wird nachfolgend ein zukünftiges Forschungsprogramm skizziert und in Form von Hypothesen präzisiert.

Auf Basis der Informationsökonomie ist anzunehmen, dass der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung nicht linear ist. Speziell wird unterstellt, dass der Zusammenhang umso schwächer wird, je höher die Kundenorientierung ist. Denn aus der hier gewählten theoretischen Perspektive hängt die Stärke des Zusammenhangs zwischen Kundenorientierung und Leistung von der kundenseitig bei der Interaktion mit dem Mitarbeiter bestehenden Unsicherheit ab. Mit sinkender Unsicherheit verliert die Unsicherheitsreduktion durch den Mitarbeiter an Bedeutung. Da Kundenorientierung die Unsicherheit des Kunden reduziert, sinkt für diesen mit steigender Kundenorientierung deren „Grenznutzen“.³

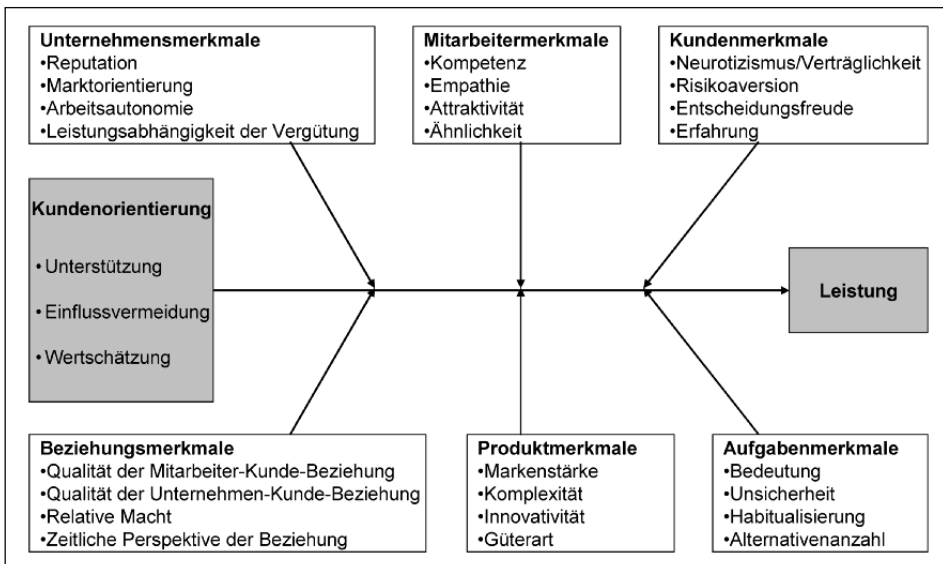


Abb. 2. Bezugsrahmen zum Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung

Folglich können die nicht konsistent nachgewiesenen Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Leistung eine Folge des Funktionsverlaufs zwischen diesen Variablen sein. Denn in den Studien zeigt sich vielfach eine insgesamt überdurchschnittliche Kundenorientierung der Mitarbeiter. Daten von „zu“ kundenorientierten Mitarbeitern würden den „flachen“ Teil des Funktionsverlaufs abbilden – mit der Folge nicht signifikanter Befunde.⁴

Die Argumentation wird durch Befunde zu negativen Interaktionseffekten zwischen den Dimensionen der Kundenorientierung auch empirisch gestützt (vgl. Haas 2006a). Daraus folgt:

H_1 : Die Wirkung der Kundenorientierung auf die Leistung nimmt mit steigender Kundenorientierung ab.

Bezüglich der Unsicherheitsreduktion durch die Kundenorientierung wird unterstellt, dass eine umfassende Unsicherheitsreduktion alle drei in der Bestandsaufnahme identifizierten Dimensionen des Konstrukts erfordert und dass diese spezifische Zusammenhänge zur Leistung aufweisen: In einem Austauschprozess kann sich Kundenunsicherheit auf das interessierende Produkt und auf den Mitarbeiter beziehen (vgl. z.B. Weiber/Adler 1995a). Aus dieser Perspektive wird für die Unterstützungsdimension der Bezug zur produktbezogenen Unsicherheit angenommen. Dagegen beziehen sich die Vermeidung von (Entscheidungs)Beeinflussung und die sozio-emotionale Dimension auf die Unsicherheit gegenüber dem Mitarbeiter. Denn durch das Screening dieses Verhaltens gewinnt der Kunde Informationen darüber, ob für den Mitarbeiter die Leistungserzielung im Vordergrund steht (keine Einflussvermeidung) oder der Kunde als Person (Fokus auf dem zwischenmenschlichen Bereich) (vgl. Haas 2006a). Konzeptionell lässt sich die sozio-

emotionale Dimension damit als Wertschätzung des Kunden auffassen. Diese Auffassung steht im Einklang mit den bisherigen Konzeptualisierungen und Operationalisierungen der sozio-emotionalen Dimension (vgl. z.B. Donovan/Brown/Mowen 2004; Stock/Hoyer 2005). Die unterschiedliche „Funktionserfüllung“ durch die drei Dimensionen verweist auf deren Qualität als Kerndimensionen des Konstrukts. Als Konsequenz sollte das Konstrukt der Kundenorientierung zukünftig durch die drei Dimensionen Unterstützung, Einflussvermeidung und Wertschätzung konzeptualisiert werden.

Den Zusammenhang zwischen einer derart konzeptualisierten Kundenorientierung und Leistung sollte zukünftige Forschung disaggregiert, auf der Ebene der Dimensionen des Konstrukts, analysieren. Denn wie nachfolgend zu den moderierenden Effekten ausgeführt wird, ist zu erwarten, dass die Bedeutung der produktbezogenen Unsicherheitsreduktion und die der mitarbeiterbezogenen Unsicherheitsreduktion von den Moderatoren in unterschiedlicher Weise beeinflusst werden. Daraus folgen unterschiedlich starke Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Kundenorientierung und der Leistung in Abhängigkeit der jeweiligen Rahmenbedingungen.⁵ Somit verdeckt die – bislang vorherrschende – Analyse auf der Ebene des Gesamtkonstrukts unterschiedliche Zusammenhänge auf Dimensionsebene und kann im Fall gegenläufiger Effekte auf Dimensionsebene zum Ausweis nicht signifikanter Ergebnisse führen (vgl. Haas 2009). Dabei stellt auch das unterschiedliche Berücksichtigen der Konstruktfacetten eine Erklärung für Befundunterschiede in der Vergangenheit dar. Insgesamt ergibt sich als Hypothese:

H₂: Die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Kundenorientierung und der Leistung unterscheiden sich voneinander.

Mit Blick auf moderierende Effekte wird unterstellt, dass die Wirkung der Kundenorientierung auf die Leistung von Merkmalen des Unternehmens, des Mitarbeiters, des Kunden, der Kundenbeziehung, des Produkts und der anstehenden (Kauf)Aufgabe des Kunden abhängt. Denn diese Merkmale beeinflussen, wie nachfolgend ausgeführt, mitarbeiterseitig die Effektivität der Unsicherheitsreduktion durch Kundenorientierung oder die auf Kundenseite vorhandene Unsicherheit und damit die Bedeutung der Unsicherheitsreduktion für die Kunden.

Moderierende Einflüsse des Unternehmens werden durch die Unternehmensreputation, die Marktorientierung, die Arbeitsautonomie und die Art der Vergütung unterstellt: Die informationsökonomische Literatur kennt die Reputation des Unternehmens als Informationssubstitut, welches unsicherheitsreduzierend wirkt (vgl. Weiber/Adler 1995c). Daher ist zu erwarten, dass das Screening des Mitarbeiterverhaltens zur Unsicherheitsreduktion bei Unternehmen mit positiver Reputation für die Kunden weniger bedeutsam ist. Darüber hinaus ist von einer unsicherheitsreduzierenden Wirkung der Marktorientierung von Unternehmen auszugehen. Denn diese wirkt einem nicht auf das Kundeninteresse gerichteten Verhalten des individuellen Mitarbeiters entgegen. Die Befunde von Lopez et al. (2005) stützen diese Argumentation. Haben Mitarbeiter große Freiräume bei der Arbeitsausführung, ist dagegen von einem stärkeren Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung auszugehen als bei geringen. Denn dadurch wird das Mitarbeiterverhalten heterogener. Als Folge ist das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters für den Kunden mit größerer Unsicherheit behaftet und ein intensiveres Screening des Mitarbeiterverhaltens nötig. Befunde von Stock/Hoyer (2005) stützen diese Argumentation. Da-

nach nehmen Kunden die Kundenorientierung von Mitarbeitern mit größerer Arbeitsautonomie stärker wahr. Auch im Falle einer leistungsbezogenen Vergütung ist ein stärkerer Zusammenhang zu erwarten als ohne. Denn diese zielt auf Leistungserzielung und steigert so die Kundenunsicherheit (vgl. Kalra/Shi/Srinivasan 2003). Insgesamt folgt daraus:

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung ist

H_{3a}: umso schwächer, je stärker die Reputation des Unternehmens ist.

H_{3b}: umso schwächer, je höher die Marktorientierung des Unternehmens ist.

H_{3c}: umso stärker, je höher die Arbeitsautonomie des Mitarbeiters ist.

H_{3d}: stärker, wenn der Mitarbeiter Provision statt Festgehalt erhält.

Von den Mitarbeitermerkmalen werden moderierende Einflüsse durch die Kompetenz, die Empathie und die Attraktivität der Mitarbeiter sowie durch die Ähnlichkeit der Mitarbeiter mit den Kunden unterstellt: Aus informationsökonomischer Sicht ist zu erwarten, dass kompetente Mitarbeiter ihren Kompetenzvorsprung signalisieren. In diesem Sinne finden Stock/Hoyer (2005), dass Kunden bei kompetenten Mitarbeitern eine stärkere Kundenorientierung wahrnehmen. Bei kompetenten Mitarbeitern sinkt für Kunden die Gefahr, eine unzureichende Lösung für ihr Problem angeboten zu bekommen. Daher ist das Screening des unterstützenden Mitarbeiterverhaltens kundenseitig von geringerer Bedeutung als bei wenig kompetenten Mitarbeitern. Des Weiteren wird argumentiert, dass empathische Mitarbeiter wissen, welche Signaling-Aktivitäten sie im Rahmen der Interaktion mit Kunden an den Tag legen müssen, damit die Reduktion der kundenseitigen Unsicherheit durch die Kundenorientierung der Mitarbeiter besonders deutlich ausfällt. Befunde von Stock/Hoyer (2005) zu einem positiven Einfluss der Empathie auf die Umsetzung der kundenorientierten Einstellung in entsprechendes Verhalten stützen diese Argumentation. Mitarbeiterattraktivität beeinflusst die den Mitarbeitern zugeschriebene Kompetenz und das Vertrauen in die Mitarbeiter positiv (vgl. Praxmarer 2001; Reingen/Kernan 1993). Als Informationssubstitut reduziert es insofern die Kundenunsicherheit. Somit ist ein negativer Einfluss der Mitarbeiterattraktivität auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung der Mitarbeiter zu erwarten. Dagegen ist für die Ähnlichkeit der Mitarbeiter mit den Kunden ein positiver moderierender Einfluss anzunehmen. Denn diese erhöht das Verstehen des Mitarbeiterverhaltens beim Screening durch die Kunden, woraus eine stärkere Unsicherheitsreduktion folgen sollte. Ergebnisse von Tadepalli (1995) weisen in diese Richtung. Damit ergeben sich als Hypothesen:

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung ist

H_{4a}: umso schwächer, je kompetenter der Mitarbeiter ist.

H_{4b}: umso stärker, je höher die Empathie des Mitarbeiters ist.

H_{4c}: umso schwächer, je attraktiver der Mitarbeiter ist.

H_{4d}: umso stärker, je ähnlicher der Mitarbeiter dem Kunden ist.

Von den Kundenmerkmalen lassen sich moderierende Effekte der Persönlichkeitsmerkmale Neurotizismus und Verträglichkeit, der Risikoaversion, der Entscheidungsfreude

und der Erfahrung des Kunden erwarten: Personen mit einer hohen Ausprägung in Neurotizismus neigen dazu, ängstlich und unsicher zu sein, während hohe Verträglichkeit wohlwollende Menschen kennzeichnet, die zu zwischenmenschlichem Vertrauen neigen (vgl. Barrick/Mount 1991). Entsprechend ist mit steigendem Neurotizismus zu erwarten, dass das Screening des Mitarbeiterverhaltens an Bedeutung gewinnt. Dagegen sollte mit zunehmender Verträglichkeit die Reduktion der mitarbeiterbezogenen Unsicherheit an Bedeutung verlieren, wodurch der Zusammenhang zwischen den Dimensionen Einflussvermeidung und Wertschätzung einerseits und Leistung andererseits schwächer werden sollte. Darüber hinaus lässt die gewählte theoretische Perspektive bei höherer Risikoaversion der Kunden ein intensiveres Screening des Mitarbeiterverhaltens erwarten, während entscheidungsfreudige Kunden sich in ihren Entscheidungen weniger von der vorhandenen Unsicherheit – und damit: weniger von der Kundenorientierung der Mitarbeiter – beeinflussen lassen sollten (vgl. Mandrik/Bao 2005; Neuberg/Judice/West 1997). Daneben können Kunden mit steigender Erfahrung besser beurteilen, wovon eine effektive Unsicherheitsreduktion abhängt und werden insofern stärker darauf achten, ob das Mitarbeiterverhalten diese Aspekte berührt. Erste Befunde stützen diese Argumentation (vgl. Tadepalli 1995). Die Überlegungen führen zu folgenden Hypothesen:

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung ist

H_{5a}: umso stärker (schwächer), je höher der Neurotizismus (die Verträglichkeit) des Kunden ist.

H_{5b}: umso stärker, je risikoaverser der Kunde ist.

H_{5c}: umso schwächer, je entscheidungsfreudiger der Kunde ist.

H_{5d}: umso stärker, je höher die Erfahrung des Kunden ist.

Von den Beziehungsmerkmalen werden moderierende Effekte der Beziehungsqualität, der relativen Macht des Kunden und der zeitlichen Perspektive der Beziehung unterstellt: Hohe Beziehungsqualität kann sich auf die Beziehung des Kunden zum Mitarbeiter oder zum Unternehmen beziehen und ist durch ein enges, vertrauensvolles Verhältnis charakterisiert (vgl. Crosby/Evans/Cowles 1990; Palmatier et al. 2006). Aus informationsökonomischer Sicht verliert dadurch das Screening des Mitarbeiterverhaltens an Bedeutung. Als Folge ist ein negativer moderierender Einfluss der Beziehungsqualität auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung zu erwarten. Daneben sorgen sowohl eine hohe relative Macht der Kunden in der Geschäftsbeziehung als auch eine kundenseitig als dauerhaft geplante Geschäftsbeziehung dafür, dass die Unsicherheit über ein mitarbeiterseitiges Ausnutzen von Informationsasymmetrien sinkt. Denn dann müsste der Mitarbeiter mit negativen Konsequenzen (z.B. Abbruch der Geschäftsbeziehung) rechnen (vgl. Weitz 1981). Daraus folgt:

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung ist

H_{6a}: umso schwächer, je höher die Qualität der Mitarbeiter-Kunde-Beziehung ist.

H_{6b}: umso schwächer, je höher die Qualität der Unternehmen-Kunde-Beziehung ist.

H_{6c}: umso schwächer, je mächtiger der Kunde innerhalb der Geschäftsbeziehung ist.

H_{6d}: umso schwächer, je langfristiger die Perspektive der Geschäftsbeziehung ist.

Bezüglich des Produkts wird von moderierenden Effekten durch die Markenstärke sowie durch die Komplexität, Innovativität und Art des Produkts ausgegangen: Die Marke dient den Kunden als Informationssubstitut, wodurch sich deren produktbezogene Unsicherheit reduziert (vgl. Weiber/Adler 1995c). Zudem wird argumentiert, dass mit der Komplexität und dem Innovationsgrad von Produkten der Informationsvorsprung des Mitarbeiters als der über die Produkteigenschaften und -einsatzmöglichkeiten informierten Seite steigt. Dadurch wird auf Kundenseite ein intensiveres Screening des Mitarbeiterverhaltens erforderlich, um einen unvorteilhaften Ausgang der Interaktion ausschließen zu können. Befunde zu einem Einfluss unterschiedlicher Versicherungsprodukte auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung stützen die Argumentation (vgl. Howe/Hoffman/Hardigree 1994). Darüber hinaus lassen sich Produkte nach der kundenseitigen Möglichkeit der Produktbeurteilung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter einteilen, was eine in dieser Reihenfolge zunehmende Unsicherheit auf Kundenseite impliziert (vgl. z.B. Kaas/Busch 1996; Weiber/Adler 1995b). Als Konsequenz ist für die unterschiedlichen Güterarten eine analoge Zunahme des Zusammenhangs zwischen Kundenorientierung und Leistung anzunehmen. Damit ergibt sich:

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung

H_{7a} : ist umso schwächer, je stärker die Marke ist.

H_{7b} : ist umso stärker, je komplexer das Produkt ist.

H_{7c} : ist umso stärker, je innovativer das Produkt ist.

H_{7d} : nimmt von Suchgütern zu Erfahrungsgütern zu Vertrauensgütern zu.

Mit Blick auf die in der Interaktion mit den Mitarbeitern zu lösenden Kundenaufgaben werden moderierende Effekte durch die Bedeutung der Aufgabe für den Kunden und die mit der Aufgabe verbundene Kundenunsicherheit sowie die bei der Aufgabenerfüllung an den Tag gelegte Habitualisierung des Kundenverhaltens und die für die Aufgabenerfüllung vorhandenen Alternativen unterstellt. Diese werden in der Literatur als besonders bedeutsame Merkmale der Kundenaufgabe betrachtet (vgl. Bunn 1993). Es wird argumentiert, dass eine steigende Bedeutung der Aufgabe zu einer höheren kundenseitigen Bedeutung des Abbaus von Informationsdefiziten führt. Daneben ist auf der gewählten theoretischen Basis ein mit steigender Aufgabenunsicherheit intensiveres Screening des Mitarbeiterverhaltens zu erwarten. Befunde von Saxe/Weitz (1982), die einen positiven Einfluss der Möglichkeit zur Kundenunterstützung auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung finden, stützen diese Argumentation. Dagegen ist ein negativer Einfluss der Habitualisierung des aufgabenbezogenen Kundenverhaltens anzunehmen. Denn im Zuge von Habitualisierungsprozessen verliert die aktuell vorhandene Unsicherheit – und damit auch das Screening des Mitarbeiters – an Bedeutung (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 401ff.). Schließlich wird ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang für den Einfluss der zur Aufgabenerfüllung vorhandenen Alternativenanzahl auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung der Mitarbeiter unterstellt. Denn bei zu geringer Alternativenanzahl ist ein intensiveres Screening des Mitarbeiterverhaltens nötig, um die Frage zu klären, ob diese Alternativen überhaupt eine adäquate Problemlösung ermöglichen; dagegen kann der Kunde bei zu vielen Alternativen

tiven durch intensiveres Screening zunächst bestimmen, welche Alternativen inakzeptabel und/oder am Besten geeignet sind und so die Alternativenzahl auf ein „handhabbares“ Maß zurückführen (vgl. Bunn 1993). Die vorangegangenen Überlegungen führen zu folgenden Hypothesen:

Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung ist

H_{8a}: umso stärker, je bedeutsamer die Aufgabe für den Kunden ist.

H_{8b}: umso stärker, je höher die Aufgabenunsicherheit des Kunden ist.

H_{8c}: umso schwächer, je habitualisierter das (Kauf)Verhalten des Kunden ist.

H_{8d}: stärker bei einer geringen oder hohen Alternativenanzahl als bei einer mittleren.

Methodisch legt der entwickelte Bezugsrahmen nahe, bei der Datenerhebung auf die einzelne Interaktion abzustellen. Denn danach ist das effektivste Ausmaß an Kundenorientierung von der Interaktionssituation abhängig. Da angesichts der Moderatoren in der Praxis von Unterschieden zwischen Interaktionssituationen auszugehen ist, berücksichtigt eine Analyse des Zusammenhangs zwischen Kundenorientierung und Leistung auf aggregierter Ebene (z.B. indem „die“ Kundenorientierung erhoben und in Beziehung zu einem jahresbezogenen Maß der Leistung gesetzt wird) nicht ausreichend, dass die so erhobene Leistung das Ergebnis einer über die Interaktionen variierenden Kundenorientierung und/oder der über diese Interaktionen variierenden Einflussstärke der Kundenorientierung auf die Leistung ist. Dadurch kann ein nicht signifikanter Effekt der Kundenorientierung auf die Leistung ausgewiesen werden.

Darüber hinaus bietet der Bezugsrahmen zahlreiche Ansatzpunkte für den Einsatz von Experimenten und Längsschnittstudien. Deren stärkere Beachtung in der Kundenorientierungsforschung wird in der Literatur gefordert (vgl. Franke/Park 2006). Experimente können etwa einen tieferen Einblick in den Funktionsverlauf zwischen Kundenorientierung und ihren Dimensionen einerseits und Leistung andererseits ermöglichen. Denn die bisherigen Studien zeigen, dass „mittel“ bis „wenig“ kundenorientierte Mitarbeiter in der Praxis schwierig anzutreffen sind. Erkenntnisse mit Bezug zu diesem Bereich sind gleichwohl wichtig, um auf Konstrukt- und Dimensionsebene mögliche nicht-lineare Zusammenhänge zu untersuchen. Zudem lassen die zahlreichen Moderatoren eine stärkere Betonung kontrollierter Bedingungen bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen Kundenorientierung und Leistung zweckmäßig erscheinen. Experimente erlauben auch eine vertiefte Untersuchung von Einflüssen auf die kundenseitige Wahrnehmung der Kundenorientierung, auf die es in der Literatur Hinweise gibt (vgl. Doucet 2004; Goff/Jackson 2003). Diese Effekte gilt es für eine korrekte Analyse des Zusammenhangs zwischen Kundenorientierung und Leistung zu kennen.

Längsschnittstudien können Einsichten in das Kausalitätsgefüge zwischen Kundenorientierung und Leistung liefern. So ist es analog zu Überlegungen auf der organisationalen Ebene (vgl. Langerak 2001) denkbar, dass auch die Leistung eine Wirkung auf die Kundenorientierung ausübt (z.B. weil Mitarbeiter sich Kundenorientierung erst ab gewissen Ergebnissen „leisten“ können). Aus einer Implementierungsperspektive können Längsschnittstudien Aufschluss über zeitliche Muster geben, nach denen Veränderungen der Ausprägungen der Variablen des Bezugsrahmens ablaufen und zu Veränderungen bei den

betroffenen Zusammenhängen führen (vgl. dazu Halliday 2002). Derartige Erkenntnisse sind speziell zu solchen Variablen bedeutsam, die einen negativen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung ausüben und gleichzeitig Determinanten oder Wirkungen der Kundenorientierung sind (z.B. Marktorientierung), da dann gegenläufige Effekte entstehen.

E. Schlussbemerkung

Das Resultat der Bestandsaufnahme lässt sich – etwas pointiert – zusammenfassen als: viele Ergebnisse, wenig Erkenntnis. Dies liegt zum Teil daran, dass ein Erkenntnisfortschritt in den Sozialwissenschaften schwieriger zu erreichen ist als in den Naturwissenschaften (vgl. z.B. Hubbard/Armstrong 1994; Hunter 2001). Zum Teil ist dieses ernüchternde Ergebnis aber auch „hausgemacht“. Denn die bisherige Kundenorientierungsforschung hat versäumt, die für die Kundenorientierung zentralen Zusammenhänge systematisch zu identifizieren und zu präzisieren (z.B. durch Rückgriff auf etablierte Theoriegebäude, eingeführte Forschungsprogramme und bewährte Konstrukte) und diese Zusammenhänge ebenso systematisch zu analysieren (z.B. durch Replikationen und Folgestudien) (vgl. dazu z.B. Anderson 1983; Diller 2006; Evanschitzky et al. 2007). Statt bedeutsame theoriebasierte Forschungsprogramme zu entwerfen, zu überprüfen und weiterzuentwickeln wurden sehr viele sehr spezielle Fragestellungen mit sehr differenzierten Variablen und häufig ohne klare Verbindung zueinander untersucht. Die daraus resultierenden fragmentierten und heterogenen Befunde lassen sich nur schwierig aggregieren und schlüssig interpretieren. Dies behindert den Erkenntnisfortschritt und sorgt im Ergebnis dafür, dass der Erkenntnisstand zur Kundenorientierung hinter den Möglichkeiten zurückbleibt, die derart intensive Forschung bietet. Als Konsequenz ist für die zukünftige Kundenorientierungsforschung eine stärkere Konzentration auf das Wesentliche und ein stärkeres Bekenntnis zu systematischer theoriegeleiteter Forschung zu fordern.

Im Sinne dieser Forderung wurde im vorliegenden Beitrag ein Bezugsrahmen zum Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung entwickelt. Dieser Zusammenhang entscheidet maßgeblich über den Wert, den Unternehmen mit Investitionen in die Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter generieren können. Wie dargelegt, lassen sich die einschlägigen Befunde in den Bezugsrahmen einordnen und auf dieser Basis schlüssig interpretieren. Insofern wird der entwickelte Bezugsrahmen durch die vorhandenen Befunde gestützt. Er zeigt ein Programm für die zukünftige Forschung zum Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung auf. Dabei impliziert er, die in Wissenschaft und Praxis bezüglich der Kundenorientierung vorherrschende Maximierungsperspektive in eine Optimierungsperspektive zu überführen. Denn er unterstellt, dass nicht maximale, sondern von Situation zu Situation unterschiedliche Kundenorientierung zu maximalen Ergebnissen führt. Aus dieser Perspektive kann es folglich auch eine zu hohe Kundenorientierung der Mitarbeiter geben (vgl. Haas 2009).

Anmerkungen

- * Der Autor dankt den zwei anonymen Gutachtern für die wertvollen Anmerkungen und Anregungen zu einer früheren Version dieses Beitrags.
- 1 Mengenmäßige Unterschiede zwischen den zu einem Zusammenhang genannten Arbeiten in diesem Beitrag und den „Schätzungen“ bei Franke/Park (2006) ergeben sich primär durch deren Berücksichtigung von Dissertationen, durch Arbeiten mit mehreren Studien und durch die hier vorgenommene Aufteilung der Arbeiten gemäß Bezugsrahmen.
 - 2 Da Unternehmen durch ihre Mitarbeiter handeln, kann zwischen Unternehmensmerkmalen und Mitarbeitermerkmalen eine Beziehung bestehen (z.B. wenn die Kompetenz des konkreten Mitarbeiters die Unternehmensreputation beeinflusst) (vgl. Stock-Homburg 2008; Weitz/Bradford 1999).
 - 3 Die abnehmende Grenzwirkung erklärt einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und wirtschaftlichem Erfolg (vgl. dazu Langerak 2001, S. 231).
 - 4 Nicht signifikante Befunde zu diesem Zusammenhang können auch methodischen Ursprungs sein – wenn der Einfluss auf ein objektives Leistungsmaß auf Basis der per Selbstausskunft erhobenen Kundenorientierung analysiert wird und die in der Bestandsaufnahme aufgezeigte Überschätzung der Kundenorientierung zwischen Mitarbeitern variiert.
 - 5 Dimensionsspezifische Effekte der Kundenorientierung auf die Leistung werden verhaltenswissenschaftlich gestützt (vgl. Hawes/Strong/Winick 1996; Main/Dahl/Darke 2007).

Literatur

- Abiala, K. (1999), Customer Orientation and Sales Situations: Variations in Interactive Service Work, in: *Acta Sociologica*, 42, S. 207–222.
- Ackfeldt, A.-L./Wong, V. (2006), The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation, in: *Service Industries Journal*, 26, S. 727–745.
- Agustin, C./Singh, J. (2005), Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges, in: *Journal of Marketing Research*, 42, S. 96–108.
- Ahearne, M./Schillewaert, N. (2001), The Effect of Information Technology on Salesperson Performance, eBusiness Research Center Working Paper 10–2000, Penn State.
- Albers, S. (1989), Kundennähe als Erfolgsfaktor, in: Albers, S./Hermann, H./Kahle, E./Kruschwitz, L./Perlit, M. (Hrsg.), *Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen*, Stuttgart, S. 101–122.
- Alge, B. J./Gresham, M. T./Heneman, R. L./Fox, J./McMasters, R. (2002), Measuring Customer Service Orientation Using a Measure of Interpersonal Skills: A Preliminary Test in a Public Service Organization, in: *Journal of Business & Psychology*, 16, S. 467–476.
- Anderson, P. F. (1983), Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method, in: *Journal of Marketing*, 47, 4, S. 18–31.
- Anderson, S./Klein Pearo, L./Widener, S. K. (2008), Drivers of Service Satisfaction: Linking Customer Satisfaction to the Service Concept and Customer Characteristics, in: *Journal of Service Research*, 10, 4, S. 365–381.
- Anwar, S. A./Sohail, M. S. (2003), Testing Market Orientation of Bank Managers in the Emerging Economy of Brunei, in: *International Journal of Bank Marketing*, 21, 6/7, S. 289–295.
- Autry, C. W./Hill, D. J./O'Brien, M. (2007), Attitude toward the Customer: A Study of Product Returns Episodes, in: *Journal of Managerial Issues*, 19, 3, S. 315–339.
- Avila, R. A./Tadepalli, R. (1999), Supervisory Antecedents to the Customer Orientation and Job Satisfaction of Salespeople: An Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing Management*, 9, 2, S. 59–72.
- Avis, J. M./Kudisch, J. D./Fortunato, V. J. (2002), Examining the Incremental Validity and Adverse Impact of Cognitive Ability and Conscientiousness on Job Performance, in: *Journal of Business & Psychology*, 17, 1, S. 87–105.
- Axtell, C. M./Parker, S./Holman, D./Totterdell, P. (2007), Enhancing Customer Service: Perspective Taking in a Call Centre, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16, 2, S. 141–168.
- Bagozzi, R. P./Verbeke, W./Gavino Jr., J. C. (2003), Culture Moderates the Self-Regulation of Shame and Its Effects on Performance: The Case of Salespersons in the Netherlands and the Philippines, in: *Journal of Applied Psychology*, 88, S. 219–233.

- Baldauf, A./Cravens, D. W. (1999), Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective, in: *Industrial Marketing Management*, 28, S. 63–72.
- Baldauf, A./Cravens, D. W./Piercy, N. F. (2001), Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 2, S. 109–122.
- Barger, P. B./Grandey, A. A. (2006), Service with a Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms, in: *Academy of Management Journal*, 49, S. 1229–1238.
- Barrick, M. R./Mount, M. K. (1991), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, in: *Personnel Psychology*, 44, S. 1–26.
- Bass, K. E./Hebert, F. J./Tomkiewicz, J. (2003), Real Estate Professionals' Customer Orientation and Sales Performance, in: *B>Quest*, 8, o.S. [URL: <http://www.westga.edu/~bquest/2003/profession.html>].
- Baydoun, R./Rose, D./Emperado, T. (2001), Measuring Customer Service Orientation: An Examination of the Validity of the Customer Service Profile, in: *Journal of Business & Psychology*, 15, S. 605–620.
- Beatson, A./Lings, I./Gudergan, S. (2008), Employee behaviour and relationship quality: impact on customers, in: *Service Industries Journal*, 28, 2, S. 211–223.
- Beatty, S. E./Mayer, M./Coleman, J. E./Reynolds, K. E./Lee, J. (1996), Customer-Sales Associate Retail Relationships, in: *Journal of Retailing*, 72, 3, S. 223–247.
- Bejou, D./Ennew, C. T./Palmer, A. (1998), Trust, Ethics and Relationship Satisfaction, in: *International Journal of Bank Marketing*, 16, 4/5, S. 170–175.
- Bejou, D./Wray, B./Ingram, T. N. (1996), Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis, in: *Journal of Business Research*, 36, 2, S. 137–143.
- Bennett, J. B./Lehman, W. E. K./Forst, J. K. (1999), Change, Transfer Climate, and Customer Orientation: A Contextual Model and Analysis of Change-Driven Training, in: *Group & Organization Management*, 24, 2, S. 188–206.
- Bettencourt, L. A./Brown, S. W. (1997), Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors, in: *Journal of Retailing*, 73, 1, S. 39–61.
- Bettencourt, L. A./Brown, S. W. (2003), Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 4, S. 394–408.
- Bettencourt, L. A./Brown, S. W./MacKenzie, Scott B. (2005), Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents, in: *Journal of Retailing*, 81, 2, S. 141–157.
- Bettencourt, L. A./Gwinner, K. P./Meuter, M. L. (2001), A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, in: *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, S. 29–41.
- Boles, J. S./Babin, B. J./Brashear, T. G./Brooks, C. (2001), An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, 9, 3, S. 1–13.
- Borucki, C. C./Burke, M. J. (1999), An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, 20, S. 943–962.
- Brady, M. K./Cronin, Jr., J. J. (2001), Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors, in: *Journal of Service Research*, 3, S. 241–251.
- Brief, A. P./Motowidlo, S. J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors, in: *Academy of Management Review*, 11, S. 710–725.
- Brown, G./Widing II, R. E./Coulter, R. L. (1991), Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication, Extension, and Application, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, S. 347–351.
- Brown, T. J./Mowen, J. C./Donavan, D. T./Licata, J. W. (2002), The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings, in: *Journal of Marketing Research*, 39, S. 110–119.
- Bruhn, M. (2003), *Kundenorientierung*, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M. (2004), Interne Servicebarometer als Instrument interner Kundenorientierung, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 26, S. 282–294.
- Bunn, M. D. (1993), Taxonomy of Buying Decision Approaches, in: *Journal of Marketing*, 57, 1, S. 38–56.
- Burke, M. J./Rupinski, M. T./Dunlap, W. P./Davison, H. K. (1996), Do Situational Variables Act as Substantive Causes of Relationships Between Individual Difference Variables? Two Large-Scale Tests of “Common Cause” Models, in: *Personnel Psychology*, 49, S. 573–598.
- Carr, J. C./Lopez, T. B. (2007), Examining Market Orientation as Both Culture and Conduct: Modeling the Relationships Between Market Orientation and Employee Responses, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15, 2, S. 113–125.

- Carraher, S. M./Mendoza, J. L./Buckley, M. R./Schoenfeldt, L. F./Carraher, C. E. (1998), Validation of an Instrument to Measure Service-Orientedness, in: *Journal of Quality Management*, 3, 2, S. 211–224.
- Chebat, J.-C./Kollias, P. (2000), The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations, in: *Journal of Service Research*, 3, 1, S. 66–81.
- Chen, S.-C./Quester, P. G. (2006), Modeling Store Loyalty: Perceived Value in Market Orientation Practice, in: *Journal of Services Marketing*, 20, 3, S. 188–198.
- Churchill Jr., G. A./Ford, N. M./Hartley, S. W./Walker, O. C. (1985), The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, 22, S. 103–118.
- Cooper, H. M. (1982), Scientific Guidelines for Conducting Integrative Research Reviews, in: *Review of Educational Research*, 52, S. 291–302.
- Cran, D. J. (1994), Towards Validation of the Service Orientation Construct, in: *Service Industries Journal*, 14, 1, S. 34–44.
- Cravens, D. W./Ingram, T. N./LaForge, R. W./Young, C. E. (1993), Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, in: *Journal of Marketing*, 57, 4, S. 47–59.
- Crosby, L. A./Evans, K. R./Cowles, D. (1990), Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, 54, 3, S. 68–81.
- Cross, M. E./Brashear, T. G./Rigdon, E. E./Bellenger, D. N. (2007), Customer orientation and salesperson performance, in: *European Journal of Marketing*, 41, 7/8, S. 821–835.
- Da Silva, R. V./Davies, G./Naudé, P. (2002), Assessing Customer Orientation in the Context of Buyer/Supplier Relationships Using Judgmental Modelling, in: *Industrial Marketing Management*, 31, S. 241–252.
- Dahlke, B. (2001), Einzelkundenorientierung im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden.
- Dailey, R. M./Kim, J. S. (2001), To What Extent Are Principles of Marketing Students Market Oriented? The Review Category: Marketing Education, in: *Marketing Education Review*, 11, 1, S. 57–72.
- Daniel, K./Darby, D. N. (1997), A Dual Perspective of Customer Orientation: A Modification, Extension and Application of the SOCO Scale, in: *International Journal of Service Industry Management*, 8, 2, S. 131–147.
- De Graaf, G./Van Der Wal, Z. (2008), On Value Differences Experienced by Sector Switchers, in: *Administration & Society*, 40, 1, S. 79–103.
- De Jong, A./De Ruyter, K./Wetzels, M. (2005), Antecedents and Consequences of Group Potency: A Study of Self-Managing Service Teams, in: *Management Science*, 51, S. 1610–1625.
- Deeter-Schmelz, D. R./Ramsey, R. P. (2003), An Investigation of Team Information Processing in Service Teams: Exploring the Link Between Teams and Customers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, S. 409–424.
- Desai, S./Damewood, E./Jones, R. (2001), Be a Good Teacher and Be Seen as a Good Teacher, in: *Journal of Marketing Education*, 23, 2, S. 136–144.
- Deshpandé, R./Farley, J. U./Webster Jr., F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: *Journal of Marketing*, 57, 1, S. 23–37.
- Deshpandé, R./Webster Jr., F. E. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, in: *Journal of Marketing*, 53, 1, S. 3–15.
- Diller, H. (2006), Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66, S. 611–617.
- Dixon, A. L. (1999), The Impact of Salesperson Behaviors on Performance: An Exploratory Study and an Empirical Examination, Diss., Ann Arbor.
- Donavan, D. T./Brown, T. J./Mowen J. C. (2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, in: *Journal of Marketing*, 68, 1, S. 128–146.
- Doney, P. M./Barry, J. M./Abratt, R. (2007), Trust Determinants and Outcomes in Global B2B Services, in: *European Journal of Marketing*, 41, S. 1096–1116.
- Dotson, M./Patton III, W. E. (1992), Consumer Perceptions of Department Store Service: A Lesson for Retailers, in: *Journal of Services Marketing*, 6, 2, S. 15–28.
- Doucet, L. (2004), Service Provider Hostility and Service Quality, in: *Academy of Management Journal*, 47, S. 761–771.
- Dubinsky, A. J./Staples, W. A. (1981), Are Industrial Salespeople Buyer Oriented?, in: *Journal of Purchasing & Materials Management*, 17, Fall, S. 12–19.
- Dunlap, B. J./Dotson, M. J./Chambers, T. M. (1988), Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach, in: *Journal of Business Research*, 17, S. 175–187.

- Eikenhout, N./Austin, J. (2005), Using Goals, Feedback, Reinforcement, and a Performance Matrix to Improve Customer Service in a Large Department Store, in: *Journal of Organizational Behavior Management*, 24, 3, S. 27–62.
- Evans, K. R./Landry, T. D./Li, P.-C./Zou, S. (2007), How Sales Controls Affect Job-Related Outcomes: The Role of Organizational Sales-Related Psychological Climate Perceptions, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, S. 445–459.
- Evanschitzky, H./Baumgarth, C./Hubbard, R./Armstrong, J. S. (2007), Replication Research's Disturbing Trend, in: *Journal of Business Research*, 60, S. 411–415.
- Farrell, M. A. (2005), The Effect of a Market-Oriented Organisational Culture on Sales-Force Behaviour and Attitudes, in: *Journal of Strategic Marketing*, 13, S. 261–273.
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York.
- Flaherty, T. B. (1998), An Investigation of the Selling Situation and Customer-Oriented Selling, in: Ford, J. B./Honeycutt, E. D. (Hrsg.), *Developments in Marketing Science*, 21, S. 435–441.
- Flaherty, T. B. (1999), The Association Between Customer-Oriented Selling Performance with Outcome-Based and Judgmental-Based Measures of Salesperson Effectiveness, in: Noble, C. H. (Hrsg.), *Developments in Marketing Science*, 22, S. 221–225.
- Flaherty, T. B./Dahlstrom, R./Skinner, S. J. (1999), Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 2, S. 1–18.
- Franke, G. R./Park, J.-E. (2006), Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, 43, S. 693–702.
- Frei, R. L./McDaniel, M. A. (1998), Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence, in: *Human Performance*, 11, 1, S. 1–27.
- Frese, E./Von Werder, A. (1989), Kundenorientierung als organisatorische Gestaltungsoption der Informationstechnologie, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41, SH 25, S. 1–26.
- Garland, B. C./Reilly, M. D./Westbrook, R. A. (1989), The Influence of Client Orientation on New Users' Satisfaction with an On-Line Information Retrieval Service, in: *Journal of Professional Services Marketing*, 4, 2, S. 39–49.
- George, J. M. (1990), Personality, Affect, and Behavior in Groups, in: *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 107–116.
- George, J. M. (1991), State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work, in: *Journal of Applied Psychology*, 76, S. 299–307.
- George, J. M. (1995), Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 25, S. 778–794.
- George, J. M./Bettenhausen, K. (1990), Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context, in: *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 698–709.
- Gillis, C./Pitt, L./Robson, M. J./Berthon, P. (1998), Communication in the Salesperson/Customer Dyad: An Empirical Investigation, in: *Marketing Intelligence & Planning*, 16, 2, S. 100–106.
- Goebel, D. J./Marshall, G. W./Locander, W. B. (2004), An Organizational Communication-Based Model of Individual Customer Orientation of Nonmarketing Members of a Firm, in: *Journal of Strategic Marketing*, 12, S. 29–56.
- Goff, B. G./Boles, J. S./Bellenger, D. N./Stojack, C. (1997), The Influence of Salespeople Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products, in: *Journal of Retailing*, 73, S. 171–183.
- Goff, B. G./Jackson, G. B. (2003), Customers' Perceptions of Salespersons' Orientation and Susceptibility to Salespersons' Influence, in: *Psychological Reports*, 93, S. 417–418.
- Goodman, P. S./Fichman, M./Lerch, F. J./Snyder, P. R. (1995), Customer-Firm Relationships, Involvement, and Customer Satisfaction, in: *Academy of Management Journal*, 38, S. 1310–1324.
- Guenzi, P./Pardo, C./Georges, L. (2007), Relational Selling Strategy and Key Account Managers' Relational Behaviors: An Exploratory Study, in: *Industrial Marketing Management*, 36, S. 121–133.
- Guenzi, P./Troilo, G. (2007), The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Superior Customer Value, in: *Journal of Business Research*, 60, S. 98–107.
- Haas, A. (2006a), Wie wirkt das kundenorientierte Verkaufen auf die Kundenzufriedenheit mit der Beratung? Eine Analyse unter Berücksichtigung der Interaktionen zwischen den Dimensionen des Verkäuferverhaltens, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 28, S. 231–241.
- Haas, A. (2006b), Bestimmungsfaktoren des Beratungserfolges: Eine informationsökonomische Betrachtung und empirische Analyse im Handel, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58, S. 510–536.

- Haas, A. (2007a), Beeinflussen das Verkäufer- und das Kundengeschlecht die Kundenorientierung von Verkäufern? Eine Analyse auf der Ebene der Dimensionen des Verkäuferverhaltens, in: *Die Unternehmung*, 61, 1, S. 25–42.
- Haas, A. (2007b), Hängen die Wirkungen des kundenorientierten Verkaufens von der Kombination von Kunden- und Verkäufergeschlecht ab?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 67, 5, S. 563–582.
- Haas, A. (2009), Kann zu viel Kundenorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79, 1.
- Hafeez, K./Essmail, A. E. (2007), Evaluating Organisation Core Competences and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process, in: *Management Research News*, 30, S. 530–547.
- Halliday, S. V. (2002), Barriers to Customer-Oriented: A Case Applied and Explained, in: *European Journal of Marketing*, 36, S. 136–158.
- Hannon, J. M./Sano, Y. (1994), Customer-Driven Human Resource Policies and Practices in the Japanese Service Sector, in: *Human Resource Planning*, 17, 3, S. 37–53.
- Harris, E. G./Mowen, J. C./Brown, T. J. (2005), Re-Examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, S. 19–35.
- Hart, S. H./Moncrief, W. C./Parasuraman, A. (1989), An Empirical Investigation of Salespeople's Performance, Effort and Selling Method During a Sales Contest, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17, S. 29–39.
- Hartline, M. D./Maxham, J. G./McKee, D. O. (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, in: *Journal of Marketing*, 64, 2, S. 35–50.
- Hausman, A. (2004), Modeling the Patient-Physician Service Encounter: Improving Patient Outcomes, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, S. 403–417.
- Hawes, J. M./Strong, J. T./Winick, B. S. (1996), Do Closing Techniques Diminish Prospect Trust?, in: *Industrial Marketing Management*, 25, S. 349–360.
- Hennig-Thurau, T. (2004), Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention, in: *International Journal of Service Industry Management*, 15, S. 460–478.
- Hennig-Thurau, T./Thurau, C. (2003), Customer Orientation of Service Employees – Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct, in: *Journal of Relationship Marketing*, 2, 1, S. 1–32.
- Hennig-Thurau, T./Walsh, G./Schrader, U. (2004), VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56, S. 520–543.
- Herche, J./Swenson, M. J./Verbeke, W. (1996), Personal Selling Constructs and Measures: EMIC Versus ETIC Approaches to Cross-National Research, in: *European Journal of Marketing*, 30, 7, S. 83–97.
- Hoffman, K. D./Ingram, T. N. (1991), Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care, in: *Journal of Health Care Marketing*, 11, 2, S. 24–32.
- Hoffman, K. D./Ingram, T. N. (1992), Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance, in: *Journal of Services Marketing*, 6, 2, S. 68–78.
- Hogan, J./Hogan, R./Busch, C. M. (1984), How to Measure Service Orientation, in: *Journal of Applied Psychology*, 69, S. 167–173.
- Homburg, Ch. (1998), *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Grozdanovic, M./Klarmann, M. (2007), Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, in: *Journal of Marketing*, 71, 3, S. 18–38.
- Homburg, Ch./Pflesser, Ch. (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, in: *Journal of Marketing Research*, 37, S. 449–462.
- Homburg, Ch./Stock, R. (2000), *Der kundenorientierte Mitarbeiter*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Stock, R. (2002), Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24, S. 123–137.
- Homburg, Ch./Stock, R. M. (2004), The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, S. 144–158.
- Homburg, Ch./Stock, R. M. (2005), Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction, in: *Psychology & Marketing*, 22, S. 393–420.

- Honeycutt, E. D./Siguaw, J. A./Hunt, T. G. (1995), Business Ethics and Job-Related Constructs: A Cross-Cultural Comparison of Automotive Salespeople, in: *Journal of Business Ethics*, 14, S. 235–248.
- Horsmann, C. (2005), Bedingungen und Folgen der Kundenorientierung im persönlichen Verkauf, München/Mering.
- Howe, V./Hoffman, K. D./Hardgree, D. W. (1994), The Relationship Between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors, in: *Journal of Business Ethics*, 13, S. 497–506.
- Hubbard, R./Armstrong, J. S. (1994), Replications and Extensions in Marketing – Rarely Published but Quite Contrary, in: *International Research in Marketing*, 11, S. 233–248.
- Humphreys, M. A./Williams, M. R. (1996), Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, 3, S. 47–57.
- Hui, C. H./Chiu, W. C. K./Yu, P. L. H./Cheng, K./Tse, H. H. M. (2007), The Effects of Service Climate and the Effective Leadership Behaviour of Supervisors on Frontline Employee Service Quality: A Multi-Level Analysis, in: *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80, S. 151–172.
- Hui, C./Lam, S. S. K./Schaubroeck, J. (2001), Can Good Citizens Lead the Way in Providing Quality Service? A Field Quasi Experiment, in: *Academy of Management Journal*, 44, S. 988–995.
- Hunter, G. K./Perreault Jr., W. D. (2006), Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 2, S. 95–113.
- Hunter, J. E. (2001), The Desparate Need for Replications, in: *Journal of Consumer Research*, 28, S. 149–158.
- Hurley, R. F. (1998), Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, S. 115–127.
- Hyatt, D. E./Ruddy, T. M. (1997), An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech, in: *Personnel Psychology*, 50, S. 553–585.
- Jaramillo, F./Ladik, D. M./Marshall, G. W./Mulki, J. P. (2007a), A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 4/5, S. 302–310.
- Jaramillo, F./Locander, W. B./Spector, P. E./Harris, E. G. (2007b), Getting the Job Done: The Moderating Role of Initiative on the Relationship Between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 1, S. 59–74.
- Jindal, R. P./Reinartz, W./Krafft, M./Hoyer, W. D. (2007), Determinants of the Variety of Routes to Market, in: *International Journal of Research in Marketing*, 24, S. 17–29.
- Johnson, J. W. (1996), Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction, in: *Personnel Psychology*, 49, S. 831–851.
- Jones, E./Busch, P./Dacin, P. (2003), Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Business Research*, 56, S. 323–340.
- Joshi, A. W./Randall, S. (2001), The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation, in: *Journal of Business Research*, 54, S. 1–9.
- Kaas, K. P. (1990), Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50, S. 539–548.
- Kaas, K. P./Busch, A. (1996), Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18, S. 243–252.
- Kalra, A./Shi, M./Srinivasan, K. (2003), Salesforce Compensation Scheme and Consumer Inferences, in: *Management Science*, 49, S. 655–672.
- Kantsperger, R./Kunz, W. H. (2005), Managing Overall Service Quality in Customer Care Centers: Empirical Findings of a Multi-Perspective Approach, in: *International Journal of Service Industry Management*, 16, 2, S. 135–151.
- Katsikea, E. S./Skarmas, D. A. (2003), Organisational and Managerial Drivers of Effective Export Sales Organisations: An Empirical Investigation, in: *European Journal of Marketing*, 37, S. 1723–1745.
- Keillor, B. D./Parker, R. S./Pettijohn, C. E. (1999), Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implications for Sales Managers, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, 7, S. 101–115.
- Keillor, B. D./Parker, R. S./Pettijohn, C. E. (2000), Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 1, S. 7–22.

- Keillor, B. D./Pettijohn, C. E./D'Amico, M. (2001), The Relationship Between Attitudes Toward Technology, Adaptability, and Customer Orientation Among Professional Salespeople, in: *Journal of Applied Business Research*, 17, 4, S. 31–40.
- Kelley, S. W. (1992a), Developing Customer Orientation Among Service Employees, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, S. 27–36.
- Kelley, S. W. (1992b), Customer Orientation of Bank Employees and Culture, in: *International Journal of Bank Marketing*, 8, 6, S. 25–29.
- Kelley, S. W./Hoffman, K. D. (1997), An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality, in: *Journal of Retailing*, 73, S. 407–427.
- Kellogg, D. L. (2000), A Customer Contact Measurement Model: An Extension, in: *International Journal of Service Industry Management*, 11, S. 26–44.
- Kellogg, D. L./Chase, R. B. (1995), Constructing an Empirically Derived Measure for Customer Contact, in: *Management Science*, 41, S. 1734–1750.
- Kemery, E./Milbourn, G. (2004), The Dollar Value of Improved Customer-Oriented Retail Sales Personnel, in: *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 4, 1/2, S. 298–301.
- Kennedy, K. N./Lassk, F. G./Goolsby, J. R. (2002), Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, S. 159–171.
- Kirca, A. H./Jayachandran, S./Bearden, W. O. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing*, 69, 2, S. 24–41.
- Kirkman, B. L./Rosen, B. (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, in: *Academy of Management Journal*, 42, S. 58–74.
- Kleinaltenkamp, M./Dahlke, B. (1998), Market Orientation and Customer Orientation of Industrial Companies, in: *Thesis*, 15, 4, S. 32–37.
- Knight, D. K./Hae-Jung, K./Crutsinger, C. (2007), Examining the Effects of Role Stress on Customer Orientation and Job Performance of Retail Salespeople, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, S. 381–392.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003), *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München.
- Kühn, R. (1991), Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13, S. 97–107.
- Kwon, U./Beatty, S. E./Lueg, J. E. (2000), Organizational Values, Work Norms, and Relational Role Behaviours: An Empirical Retail Assessment, in: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10, S. 401–416.
- Lam, S. S. K./Schaubroeck, J. (2000), A Field Experiment Testing Frontline Opinion Leaders as Change Agents, in: *Journal of Applied Psychology*, 85, S. 987–995.
- Langerak, F. (2001), Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers, in: *International Journal of Research in Marketing*, 18, S. 221–234.
- Lau, G. T./Huang, S. B. (1999), The Influence of Task Characteristics and Job-Related Characteristics on Retail Salesperson Selling Orientation, in: *Journal of Retailing & Consumer Services*, 6, S. 147–156.
- Lee, Y.-K./Nam, H.-H./Park, D.-H./Lee K. A. L. (2006), What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?, in: *Journal of Services Marketing*, 20, S. 251–264.
- Lengnick-Hall, C. A. (1996), Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm, in: *Academy of Management Review*, 21, S. 791–824.
- Liao, H. (2007), Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures, in: *Journal of Applied Psychology*, 92, S. 475–489.
- Liao, H./Chuang, A. (2004), A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes, in: *Academy of Management Journal*, 47, S. 41–58.
- Liao, H./Chuang, A. (2007), Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships, in: *Journal of Applied Psychology*, 92, S. 1006–1019.
- Liao, H./Subramony, M. (2008), Employee Customer Orientation in Manufacturing Organizations: Joint Influences of Customer Proximity and the Senior Leadership Team, in: *Journal of Applied Psychology*, 93, 2, S. 317–328.
- Licata, J. W./Mowen, J. C./Harris, E. G./Brown, T. J. (2003), On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, S. 256–271.

- Liu, C.-M./Chen, K.-J. (2006), Personality Traits as Antecedents of Employee Customer Orientation: A Case Study in the Hospitality Industry, in: *International Journal of Management*, 23, S. 478–485.
- Lopez, T. B./Carr, J./Gregory, B. T./Dwyer, S. (2005), The Influence of Psychological Climate on the Salesperson Customer Orientation – Salesperson Performance Relationship, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, 13, 2, S. 59–71.
- Lounsbury, J./Moffitt, L./Gibson, L./Drost, A./Stevens, M. (2007), An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals, in: *Journal of Information Technology*, 22, 2, S. 174–183.
- Macintosh, G. (2007), Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm, in: *Journal of Services Marketing*, 21, S. 150–157.
- Main, K. J./Dahl, D. W./Darke, P. R. (2007), Deliberative and Automatic Bases of Suspicion: Empirical Evidence of the Sinister Attribution Error, in: *Journal of Consumer Psychology*, 17, S. 59–69.
- Mandrik, C. A./Bao, Y. (2005), Exploring the Concept and Measurement of General Risk Aversion, in: *Advances in Consumer Research*, 32, S. 531–539.
- Martin, C. A. (2005), Racial Diversity in Professional Selling: An Empirical Investigation of the Differences in the Perceptions and Performance of African-American and Caucasian Salespeople, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20, S. 285–296.
- Martin, C. A./Bush, A. J. (2003), The Potential Influence of Organizational and Personal Variables on Customer-Oriented Selling, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, S. 114–132.
- Martin, C. A./Bush, A. J. (2006), Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, S. 419–438.
- Martin, G. S./Kimball, B./Bush, R. F. (1998), Evaluating the Success of Outcomes-Based Education at the Course Level: A Unique Application of the SOCO Scale in a “Professional Selling” Course, in: *Marketing Education Review*, 8, 2, S. 9–18.
- Martin, L. A./Fraser, S. L. (2002), Customer Service Orientation in Managerial and Non-Managerial Employees: An Exploratory Study, in: *Journal of Business & Psychology*, 16, S. 477–484.
- Masterson, S. S. (2001), A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees’ and Customers’ Perceptions of and Reactions to Fairness, in: *Journal of Applied Psychology*, 86, S. 594–604.
- McBride, A. A./Mendoza, J. L./Carraher, S. M. (1997), Development of a Biodata Index to Measure Service-Orientation, in: *Psychological Reports*, 81, S. 1395–1407.
- McIntyre, R. P./Claxton, R. P./Anselmi, K./Wheatley, E. W. (2000), Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance, in: *Journal of Business & Psychology*, 15, S. 179–196.
- McIntyre, R. P./Meloche, M. S. (1995), Cognitive Style and Customer Orientation, in: *Journal of Business & Psychology*, 10, S. 75–86.
- McNally, R. C. (2007), An Exploration of Call Centre Agents’ CRM Software Use, Customer Orientation and Job Performance in the Customer Relationship Maintenance Phase, in: *Journal of Financial Services Marketing*, 12, S. 169–184.
- Meffert, H./Bongartz, M. (2000), Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis – eine empirische Untersuchung, in: Backhaus, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung*, Stuttgart, S. 381–405.
- Mengüç, B. (1996), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13, S. 277–291.
- Mentzer, J. T./Flint, D. J./Hult, G. T. M. (2001), Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process, in: *Journal of Marketing*, 65, 4, S. 82–104.
- Mentzer, J. T./Flint, D. J./Kent, J. L. (1999), Developing a Logistics Service Quality Scale, in: *Journal of Business Logistics*, 20, 1, S. 9–32.
- Merlo, O./Bell, S. J./Mengüç, B./Whitwell, G. J. (2006), Social Capital, Customer Service Orientation and Creativity in Retail Stores, in: *Journal of Business Research*, 59, S. 1214–1221.
- Meyer, A./Kantsperger, R./Kunz, W. (2003), Kundenorientierte Mitarbeiter im Stationären Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 2003*, Köln, S. 403–420.
- Michaels, R. E./Day, R. L. (1985), Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication With Industrial Buyers, in: *Journal of Marketing Research*, 22, S. 443–446.
- Miller, J. S./Johnson, S. A. (2008), Double play: creating the sport customer experience using an interdisciplinary framework for managing service employees, in: *Journal of Marketing Management*, 24, 1/2, S. 87–112.

- Mohr-Jackson, I. (1991), Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers, in: *Human Resource Management*, 30, S. 455–467.
- Murphy, P. R./Poist, R. F. (1991), Skill Requirements of Senior-Level Logistics Executives: An Empirical Assessment, in: *Journal of Business Logistics*, 12, 2, S. 73–94.
- Murphy, P. R./Poist, R. F. (1998), Skill Requirements of Senior-Level Logisticians: Practitioner Perspectives, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28, S. 284–301.
- Murphy, P. R./Poist, R. F. (2006), Skill Requirements of Contemporary Senior- and Entry-Level Logistics Managers: A Comparative Analysis, in: *Transportation Journal*, 45, 3, S. 46–60.
- Murphy, P. R./Poist, R. F. (2007), Skill Requirements of Senior-Level Logisticians: A Longitudinal Assessment, in: *Supply Chain Management: An International Journal*, 12, S. 423–431.
- Naylor, G./Frank, K. E. (2000), The Impact of Retail Sales Force Responsiveness on Consumers' Perceptions of Value, in: *Journal of Services Marketing*, 14, S. 310–322.
- Needham, C. E. (2006), Customer Care and the Public Ethos, in: *Public Administration*, 84, S. 845–860.
- Nerdinger, F. W. (2001), *Psychologie des persönlichen Verkaufs*, München; Wien.
- Neuberg, S. L./Judice, T. N./West, S. G. (1997), What the Need for Closure Scale Measures and What it Does Not: Toward Differentiating Among Related Epistemic Motives, in: *Journal of Personality & Social Psychology*, 72, S. 1396–1412.
- Neuman, G. A./Wagner, S. H./Christiansen, N. D. (1999), The Relationship Between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams, in: *Group & Organization Management*, 24, 1, S. 28–45.
- Niebisch, P. (1993), *Beobachtung und Beurteilung von Verkäuferverhalten*, Diss., Salzburg.
- O'Hara, B. S./Boles, J. S./Johnston, M. W. (1991), The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, 1, S. 61–67.
- Olshavsky, R. W. (1973), Customer-Salesman Interaction in Appliance Retailing, in: *Journal of Marketing Research*, 10, S. 208–212.
- Paarlberg, L. E. (2007), The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance, *International Public Management Journal*, 10, 2, S. 201–231.
- Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R. (2006), Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing*, 70, 4, S. 136–153.
- Palmer, A./Bejou, D. (1994), Buyer-Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation, in: *Journal of Marketing Management*, 10, S. 495–512.
- Palmer, A./Bejou, D. (1995), The Effects of Gender on the Development of Relationships Between Clients and Financial Advisers, in: *International Journal of Bank Marketing*, 13, 3, S. 18–27.
- Parkington, J. J./Schneider, B. (1979), Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study, in: *Academy of Management Journal*, 22, S. 270–281.
- Parsons, A. L. (2002), What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective, in: *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 38, 2, S. 4–12.
- Paul, A. K./Anantharaman, R. N. (2003), Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model, in: *International Journal of Human Resource Management*, 14, S. 1246–1266.
- Peccei, R./Rosenthal, P. (1997), The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Service Context, in: *International Journal of Human Resource Management*, 8, S. 66–86.
- Peccei, R./Rosenthal, P. (2000), Front-Line Responses to Customer Orientation Programmes: A Theoretical and Empirical Analysis, in: *International Journal of Human Resource Management*, 13, S. 562–590.
- Peccei, R./Rosenthal, P. (2001), Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions, in: *Journal of Management Studies*, 38, S. 831–857.
- Pelled, L. H./Cummings, T. G./Kizilos, M. A. (2000), The Influence of Organizational Demography on Customer-Oriented Prosocial Behavior: An Exploratory Investigation, in: *Journal of Business Research*, 47, S. 209–216.
- Periatt, J. A./Chakrabarty, S./LeMay, S. A. (2007), Using Personality Traits to Select Customer-Oriented Logistics Personnel, in: *Transportation Journal*, 46, 1, S. 22–37.
- Periatt, J. A./LeMay, S. A./Chakrabarty, S. (2004), The Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale: Cross Validation of the Revised Version, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 1, S. 49–54.
- Peterson, S. J./Luthans, F. (2006), The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time, in: *Journal of Applied Psychology*, 91, S. 156–165.

- Pettijohn, C. E./Pettijohn, L. S./Parker, R. S. (1997), An Exploratory Analysis of the Impact of Salesperson Customer-Orientedness on Sales Force Productivity, in: *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, 3, 4, S. 5–23.
- Pettijohn, C. E./Pettijohn, L. S./Taylor, A. J. (2002), The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling, in: *Psychology & Marketing*, 19, S. 743–757.
- Pettijohn, C. E./Pettijohn, L. S./Taylor, A. J. (2004), The Relationships Between Food Service Wait Staff Skills, Satisfaction, Commitment and Their Levels of Customer Orientation, in: *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5, 2, S. 43–59.
- Pettijohn, C. E./Pettijohn, L. S./Taylor, A. J. (2007), Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 1, S. 75–88.
- Pieters, R./Bottschen, G./Thelen, E. (1998), Customer Desire Expectations about Service Employees: An Analysis of Hierarchical Relations, in: *Psychology & Marketing*, 15, S. 755–773.
- Pilling, B. K./Eroglu, D./Boles, J. S. (1994), Comparing Projective with Self-Rating Measurement Scales: An Application to Customer-Oriented Measures, in: *Psychological Reports*, 74, S. 427–434.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J.-Y./Podsakoff, N. P. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88, S. 879–903.
- Praxmarer, S. (2001), *Effekte der Kommunikatoreigenschaften Attraktivität und Dynamik in der persuasiven Kommunikation*, Aachen.
- Price, L. L./Arnould, E. J./Deibler, S. L. (1995), Consumers' Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of the Service Provider, in: *International Journal of Service Industry Management*, 6, 3, S. 34–63.
- Provitera, M./Hair, J./Johnson, W./Plank, R. (2002), The Impact of Market Orientation on *Espirit de Corps*, Customer Orientation, and Business Performance, in: *Marketing Management Journal*, 12, 2, S. 67–79.
- Pullins, E. B./Reid, D. A./Plank, R. E. (2004), Gender Issues in Buyer-Seller Relationships: Does Gender Matter in Purchasing?, in: *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 40, 3, S. 40–48.
- Rafaeli, A./Ziklik, L./Doucet, L. (2008), The Impact of Call Center Employees' Customer Orientation Behaviors on Service Quality, in: *Journal of Service Research*, 10, 3, S. 239–255.
- Rafiq, M./Jaafar, H. S. (2007), Measuring Customers' Perceptions of Logistics Service Quality of 3PL Service Providers, in: *Journal of Business Logistics*, 28, S. 159–175.
- Redman, T./Snape, E. (2005), Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour, in: *Journal of Management Studies*, 42, S. 301–328.
- Reid, D. A./Pullins, E. B./Plank, R. E./Buehrer, R. E. (2004), Measuring Buyers' Perceptions of Conflict in Business-to-Business Sales Interactions, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, S. 236–249.
- Reingen, P. H./Kernan, J. B. (1993), Social Perception and Interpersonal Influence: Some Consequences of the Physical Attractiveness Stereotype in a Personal Selling Setting, in: *Journal of Consumer Psychology*, 2, 1, S. 25–38.
- Reynierse, J. H./Harker, J. B. (1992), Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Teller and Customer Service Representative Ratings, in: *Human Resource Planning*, 15, 4, S. 31–46.
- Rogelberg, S. G./Barnes-Farrell, J. L./Creamer, V. (1999), Customer Service Behavior: The Interaction of Service Predisposition and Job Characteristics, in: *Journal of Business & Psychology*, 13, S. 421–435.
- Román, S./Munuera, J. L. (2005), Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study of Salespeople, in: *European Journal of Marketing*, 39, S. 473–495.
- Román, S./Ruiz, S./Munuera, J. L. (2002), The Effects of Sales Training on Sales Force Activity, in: *European Journal of Marketing*, 36, S. 1344–1366.
- Roselius, T. (1971), Consumer Rankings of Risk Reduction Methods, in: *Journal of Marketing*, 35, 1, S. 56–61.
- Rossiter, J. R. (2002), The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: *International Journal of Research in Marketing*, 19, S. 305–335.
- Rozell, E. J./Pettijohn, C. E./Parker, R. S. (2004), Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment, in: *Psychology & Marketing*, 21, S. 405–424.
- Salanova, M./Agut, S./Peiró, J. M. (2005), Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate, in: *Journal of Applied Psychology*, 90, S. 1217–1227.

- Salavou, H. (2005), Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece, in: *Journal of Marketing Management*, 21, S. 307–338.
- Saxe, R./Weitz, B. A. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, 19, S. 343–351.
- Schlosser, F. K./McNaughton, R. B. (2007), Individual-Level Antecedents to Market-Oriented Actions, in: *Journal of Business Research*, 60, S. 438–446.
- Schmitz, G. (2004), Organizational Citizenship Behavior Intention des Kundenkontaktpersonals in Dienstleistungsunternehmen, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 26, SH Dienstleistungsmarketing, S. 15–32.
- Schneider, B. (1980), The Service Organization: Climate Is Crucial, in: *Organizational Dynamics*, 9, 2, S. 52–65.
- Schneider, B./Bowen, D. E. (1985), Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, in: *Journal of Applied Psychology*, 70, S. 423–433.
- Schneider, B./Bowen, D. E. (1993), The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial, in: *Organizational Dynamics*, 21, 4, S. 39–52.
- Schneider, B./Ehrhart, M. G./Mayer, D. M./Saltz, J. L./Niles-Jolly, K. (2005), Understanding Organization-Customer Links in Service Settings, in: *Academy of Management Journal*, 48, S. 1017–1032.
- Schneider, B./Parkington, J. J./Buxton, V. M. (1980), Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, in: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 252–267.
- Schneider, B./White, S. S./Paul, M. C. (1998), Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model, in: *Journal of Applied Psychology*, 83, S. 150–163.
- Schultz, R. J./Good, D. J. (2000), Impact of the Consideration of Future Sales Consequences and Customer-Oriented Selling on Long-Term Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, S. 200–215.
- Schwepker Jr., C. H. (2003), Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 2, S. 151–171.
- Schwepker Jr., C. H./Good, D. J. (2004a), Marketing Control and Sales Force Customer Orientation, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 3, S. 167–179.
- Schwepker Jr., C. H./Good, D. J. (2004b), Sales Management Practices: The Impact of Ethics on Customer Orientation, Employment and Performance, in: *Marketing Management Journal*, 14, 2, S. 134–147.
- Sergeant, A./Frenkel, S. (2000), When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?, in: *Journal of Service Research*, 3, S. 18–34.
- Sharma, A./Sarel, D. (1995), The Impact of Customer Satisfaction Based Incentive Systems on Salespeople's Customer Service Response: An Empirical Study, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 3, S. 17–29.
- Sharma, A./Tzokas, N./Saren, M./Kyziridis, P. (1999), Antecedents and Consequences of Relationship Marketing: Insights from Business Service Salespeople, in: *Industrial Marketing Management*, 28, S. 601–611.
- Siders, M. A./George, G./Dharwadkar, R. (2001), The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures, in: *Academy of Management Journal*, 44, S. 570–579.
- Siguaw, J. A./Brown, G./Widing, II, R. E. (1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, in: *Journal of Marketing Research*, 31, S. 106–116.
- Siguaw, J. A./Honeycutt, Jr., E. D. (1995), An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes, in: *Industrial Marketing Management*, 24, S. 45–52.
- Simon, N. (1998), The Impact of Provider Personal Efficacy, Interpersonal Control, Agreeableness, and Service Orientation on the Quality of Service Performance, Wayne State University.
- Simons, T./Roberson, Q. (2003), Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes, in: *Journal of Applied Psychology*, 88, S. 432–443.
- Slowiak, J. M./Madden, G. J./Mathews, R. (2005), The Effects of a Combined Task Clarification, Goal Setting, Feedback, and Performance Contingent Consequence Intervention Package on Telephone Customer Service in a Medical Clinic Environment, in: *Journal of Organizational Behavior Management*, 25, 4, S. 15–35.
- Stauss, B./Schulze, H. S. (1990), Internes Marketing, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12, 3, S. 149–158.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), *Management*, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Stock, R. (2002), Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62, S. 59–76.

- Stock, R. (2003), *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Stock, R. (2004), Drivers of Team Performance: What Do We Know And What Have We Still To Learn?, in: *Schmalenbach Business Review*, 56, S. 274–306.
- Stock, R. M./Hoyer, W. D. (2002), Leadership Style as Driver of Salespeoples' Customer Orientation, in: *Journal of Market-Focused Management*, 5, S. 355–376.
- Stock, R. M./Hoyer, W. D. (2005), An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, S. 536–552.
- Stock-Homburg, R. (2007), Sehen Kundenkontakt-Mitarbeiter mit den Augen der Kunden? Untersuchung der Wahrnehmungskonsistenz zwischen Mitarbeitern und Kunden, in: *Die Betriebswirtschaft*, 67, S. 665–693.
- Stock-Homburg, R. (2008), Die Rolle des marktorientierten Personalmanagements im Rahmen der Umsetzung marktorientierter Strategien: Eine empirische Untersuchung, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 60, 2, S. 124–152.
- Strong, C. A. (2006), Is managerial behaviour a key to effective customer orientation?, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 1, S. 97–115.
- Strong, C. A./Harris, L. C. (2004), The Drivers of Customer Orientation: An Exploration of Relational, Human Resource and Procedural Tactics, in: *Journal of Strategic Marketing*, 12, 3, S. 183–204.
- Subramony, M./Beehr, T. A./Johnson, C. M. (2004), Employee and Customer Perceptions of Service Quality in an Indian Firm, in: *Applied Psychology: An International Review*, 53, 2, S. 311–327.
- Susskind, A. M./Kacmar, K. M./Borchgrevink, C. P. (2003), Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer-Server Exchange, in: *Journal of Applied Psychology*, 88, S. 179–187.
- Susskind, A. M./Kacmar, K. M./Borchgrevink, C. P. (2007), How Organizational Standards and Coworker Support Improve Restaurant Service, in: *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 48, S. 370–379.
- Swan, J. E./Trawick, I. F./Silva, D. W. (1985), How Industrial Salespeople Gain Customer Trust, in: *Industrial Marketing Management*, 14, S. 203–211.
- Swanson, S. R./Kelley, S. W./Dorsch, M. J. (1997), Inter-Organizational Ethical Perceptions and Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4, 2, S. 3–31.
- Swenson, M. J./Herche, J. (1994), Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, S. 283–289.
- Tadepalli, R. (1992), Salespersons' Selling Strategies: An Empirical Investigation of Their Effects on Buyer and Seller, in: *Journal of Marketing Management*, 2, 1, S.100–110.
- Tadepalli, R. (1995), Measuring Customer Orientation of a Salesperson: Modifications of the SOCO Scale, in: *Psychology & Marketing*, 12, S. 177–187.
- Tangirala, S./Green, S. G./Ramanujam, R. (2007), In the Shadow of the Boss's Boss: Effects of Supervisors' Upward Exchange Relationships on Employees, in: *Journal of Applied Psychology*, 92, S. 309–320.
- Thakor, M. V./Joshi, A. W. (2005), Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model, in: *Journal of Business Research*, 58, S. 584–592.
- Theoharakis, V./Hooley, G. (2008), Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe, in: *International Journal of Research in Marketing*, 25, 1, S. 69–79.
- Thomas, R. W./Soutar, G. N./Ryan, M. M. (2001), The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 1, S. 63–69.
- Thwaites, D./Vere, L. (1995), Bank Selection Criteria – A Student Perspective, in: *Journal of Marketing Management*, 11, 1–3, S. 133–149.
- Trommsdorff, V. (1998), Kundenorientierung verhaltenswissenschaftlich gesehen, in: Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, S. 275–293.
- Van Dolen, W./Lemmink, J./De Ruyter, K. /De Jong, A. (2002), Customer-Sales Employee Encounters: A Dyadic Perspective, in: *Journal of Retailing*, 78, S. 265–279.
- Van Iddekinge, C. H./Raymark, P. H./Eidson Jr., C. E./Attenweiler, W. J. (2004), What Do Structured Selection Interviews Really Measure? The Construct Validity of Behavior Description Interviews, in: *Human Performance*, 17, 1, S. 71–93.
- Van Velsen, L. S./Steehouder, M. F./De Jong, M. D. T. (2007), Evaluation of User Support: Factors That Affect User Satisfaction With Helpdesks and Helplines, in: *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50, S. 219–231.
- Vandenberghe, C./Bentein, K./Michon, R./Chebat, J.-C./Tremblay, M./Fils, J.-F. (2007), An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters, in: *Journal of Applied Psychology*, 92, S. 1177–1187.

- Vickery, S. K./Droge, C./Stank, T. P./Goldsby, T. J./Markland, R. E. (2004), The Performance Implications of Media Richness in a Business-to-Business Service Environment: Direct Versus Indirect Effects, in: *Management Science*, 50, S. 1106–1119.
- Vorhies, D. W./Rao, C. P./Kurtz, D. L. (1998), A Comparison of Buyer Trust in Goods and Services Salespeople, in: *Journal of Marketing Management*, 8, 2, S. 78–94.
- Walker Jr., O. C./Churchill, G. A./Ford, N. M. (1977), Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, in: *Journal of Marketing Research*, 14, S. 156–168.
- Walsh, G./Beatty, S. E. (2007), Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, S. 127–143.
- Weiber, R./Adler, J. (1995a), Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47, S. 43–65.
- Weiber, R./Adler, J. (1995b), Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47, S. 99–123.
- Weiber, R./Adler, J. (1995c), Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozeß: Eine informationsökonomische Analyse, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47, SH 35, S. 61–77.
- Weitz, B. A. (1981), Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, in: *Journal of Marketing*, 45, 1, S. 85–103.
- Weitz, B. A./Bradford, K. D. (1999), Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, S. 241–254.
- Weitz, B. A./Sujan, H./Sujan, M. (1986), Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, in: *Journal of Marketing*, 50, 4, S. 174–191.
- Wernerfelt, B. (1994), On the Function of Sales Assistance, in: *Marketing Science*, 13, 1, S. 68–82.
- Widmier, S. (2002), The Effects of Incentives and Personality on Salesperson's Customer Orientation, in: *Industrial Marketing Management*, 31, S. 609–615.
- Wieseke, J./Ullrich, J./Christ, O./Dick, R. (2007), Organizational Identification as a Determinant of Customer Orientation in Service Organizations, in: *Marketing Letters*, 18, S. 265–278.
- Williams, M. R. (1998), The Influence of Salespersons' Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, S. 271–287.
- Williams, M. R./Attaway, J. S. (1996), Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, 4, S. 33–52.
- Williams, M. R./Wiener, J. (1990), Does the Selling Orientation – Customer Orientation (SOCO) Scale Measure Behavior or Disposition?, in: Bearden, W. O./Deshpandé, R. (Eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, S. 239–242.
- Williams, M./Sanchez, J. I. (1998), Customer Service-Oriented Behavior: Person and Situational Antecedents, in: *Journal of Quality Management*, 3, 1, S. 101–116.
- Wray, B./Palmer, A./Bejou, D. (1994), Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships, in: *European Journal of Marketing*, 28, 10, S. 32–48.
- Yen, H. R./Niehoff, B. P. (2004), Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 34, S. 1617–1637.
- Yieh, K./Chiao, Y.-C./Chiu, Y.-K. (2007), Understanding the Antecedents to Customer Loyalty by Applying Structural Equation Modeling, in: *Total Quality Management*, 18, 3, S. 267–284.
- Yilmaz, C./Alpkan, L./Ergun, E. (2005), Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance, in: *Journal of Business Research*, 58, S. 1340–1352.
- Yoon, S.-J./Choi, D.-C./Park, J.-W. (2007), Service Orientation: Its Impact on Business Performance in the Medical Service Industry, in: *Service Industries Journal*, 27, S. 371–388.
- Youndt, M. A./Snell, S. A./Dean Jr., J. W./Lepak, D. P. (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, in: *Academy of Management Journal*, 39, S. 836–866.

Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven

Zusammenfassung

Angesichts der unternehmenspraktischen Bedeutung der Kundenorientierung von Mitarbeitern hat sich die Wissenschaft in verschiedenen Disziplinen intensiv mit diesem Konstrukt beschäftigt. Vor diesem Hintergrund erfolgt im vorliegenden Beitrag eine umfassende Aufarbeitung der empirischen Arbeiten zur Kundenorientierung von Mitarbeitern. Insgesamt werden 230 Arbeiten von 1979 bis April 2008 betrachtet, die sich empirisch mit diesem Konstrukt und dessen Zusammenhängen zu anderen Variablen beschäftigen. Aufbauend auf der systematischen Darstellung der empirischen Befunde zur Kundenorientierung von Mitarbeitern wird der Forschungsstand in diesem Feld aufgezeigt. Darauf aufbauend, werden Perspektiven für die zukünftige Forschung abgeleitet.

Customer Orientation of Employees: Review and Research Suggestions

Summary

Considerable attention has been given to the study of the customer orientation of employees such as service employees and salespeople. Against this background, this article provides a comprehensive review that organizes and summarizes the empirical research regarding the customer orientation of employees. More specifically, 230 empirical studies are reviewed. Based on the literature review, the current knowledge related to the customer orientation of employees is presented and suggestions for future research are offered.